

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaalian koulutusohjelma

2018

Rami Törmänen

# TYÖHYVINVOINTIA TUKEMASSA

– työhyvinvointisuunnitelman laatiminen  
Makslankadun lastenkodissa

Rami Törmänen

# TYÖHYVINVOINTIA TUKEMASSA

- työhyvinvointisuunnitelman laatiminen Maksilankadun lastenkodissa

Tämä kehittämishanke toteutettiin Maksilankadun lastenkodissa, joka on Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollon yksikkö. Hankkeen tavoitteena oli tukea ja ylläpitää työyhteisön työhyvinvointia. Kehittämishanke toteutettiin vuoden 2017 syksyn ja kevään 2018 välisenä aikana.

Hankkeen taustalla oli ajatus, että työhyvinvointia voidaan suunnitelmallisesti ylläpitää ja kehittää. Erityisesti koettiin, että lastensuojelutyöhön kuuluva vaativa asiakastyö ja jatkuvasti muutoksessa oleva lastensuojelualue asettivat suuren haasteen työntekijöiden työhyvinvoinnille. Kehittämällä työhyvinvointia pyrittiin työyhteisöä vahvistamaan ja valmistautumaan tulevia, ja jo käynnissä olevia muutoksia varten.

Hankkeen aikana työhyvinvointia kehitettiin ensin tarkastelemalla työyhteisön työhyvinvointia suorittamalla kyselyjä ja haastatteleamalla yksikön johtajaa. Nämä saadut vastaukset analysoitiin SWOT-analyysia mukaillen ja niiden pohjalta luotiin hankkeen kirjallinen tuotos eli Maksilankadun lastenkodin työhyvinvointisuunnitelma.

Työhyvinvointisuunnitelman pohjana toimi työntekijöiden omat näkemykset työyhteisön työhyvinvoinnista eli sen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Näiden näkemysten perusteella luotiin neljän kerran työpajamalli jonka avulla työyhteisö voisi työstää valitsemiaan aiheita. Mallissa esiteltiin työpaja kerran tavoitteet ja siihen käytettävät menetelmät. Hankkeen lopussa tämä työhyvinvointisuunnitelma ja analyysistä saadut vastaukset vielä jalkautettiin työyhteisöön.

## ASIASANAT:

Kehittämishanke, muutos, muutosjohtaminen, sijaishuolto, työhyvinvointi.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Social Services

2018 | 75 pages, 10 pages in appendices

Rami Törmänen

# SUSTAINING WELLBEING AT WORK

- forming a workplace wellbeing program in Makslankadun lastenkoti

This development project was carried out in the Makslankadun lastenkoti, which is a unit for child welfare services in the City of Turku. The aim of the project was to support and maintain workplace wellbeing in the work community. The development project was implemented between 2017 autumn and 2018 spring.

The idea behind the project was that work wellbeing can be systematically maintained and developed. In particular, it was felt that the demanding client work in child welfare and the constant change in child welfare sector posed a major challenge to the wellbeing of employees. By developing wellbeing at work, the work community was strived to validate itself and prepare for future and ongoing changes.

During the project, wellbeing at work was first developed by looking at workplace wellbeing in the work community by conducting queries and interviewing the unit manager. These responses were analyzed by adapting the SWOT analysis and based on that was developed the written output of the project; the workplace wellbeing program in Makslankadun lastenkoti.

The workplace wellbeing plan was based on the employees' own views on the wellbeing of the work community, ie its strengths, weaknesses, opportunities and threats. Based on these views, a four-time workshop model was created to help the work community to work on the selected topics. The program presented the objectives and the methods used in every workshop. At the end of the project, this workplace wellbeing program and the responses from the analysis were instilled into the work community.

## KEYWORDS:

Development project, change, change management, substitute care, wellbeing at work.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS</b>	<b>7</b>
2.1 Hankkeen kehittämistehtävät	7
2.2 Hankkeen kehittämisympäristö	8
2.3 Työ lastenkodissa	10
2.4 Lastenkodin asiakaskunta	12
<b>3 TYÖHYVINVOINTI LASTENKODIN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA</b>	<b>14</b>
3.1 Lastenkodin työntekijää koskettavat työhyvinvoinnin linjaukset	14
3.2 Työhyvinvointi käsitteenä	16
3.3 Työntekijän työhyvinvointi	17
3.4 Työyhteisö työhyvinvoinnin perustana	19
3.5 Työn kuormittavuus lastenkodissa	22
<b>4 MUUTOS LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLLOSSA</b>	<b>29</b>
4.1 Muutos terminä	29
4.2 Muutoksen vaiheet työyhteisössä	30
4.3 Työntekijä ja hänen tunteensa muutoksessa	32
4.4 Haasteena muutosjohtaminen	33
4.5 Muutokset lastenkodin asiakaskunnassa	34
4.6 Muutokset lastenkodin työkentässä	35
<b>5 HANKEEN TOTEUTUS</b>	<b>40</b>
5.1 Hankkeen kehittämisen lähtökohdat	40
5.2 Hankkeen konstruktivistinen eteneminen	41
5.3 Hankkeen suunnitteluvaihe	42
5.4 Hankeen toteutusvaihe	43
5.5 Hankkeen viimeistelyvaihe	47
5.6 Kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät	49
5.7 SWOT-analyysi	52
<b>6 HANKEEN TULOKSET</b>	<b>54</b>
6.1 Keskustelun avaaminen työhyvinvoinnista	54
6.2 Lastenkodin työhyvinvoinnin kartoittaminen	55

6.3 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen	60
6.4 Työpajojen toteuttaminen	65
<b>7 ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>66</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>69</b>

## LIITTEET

Liite 1. Kysely.  
 Liite 2. Työhyvinvointisuunnitelma.  
 Liite 3. Tulevaisuuden muistelu.  
 Liite 4. Me-we-us-menetelmä.

## KUVAT

Kuva 2. Hankkeen esittelyä kehittämispäivillä.	44
--	----

## KUVIOT

Kuvio 1. Turun hyvinvointitoimialan organisaatio. (Turku 2017).	9
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkien avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 21).	18
Kuvio 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2017, 85).	19
Kuvio 4. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot. (Ponteva 2015, 25).	30
Kuvio 6. Kehittämishankkeen kulku.	48
Kuvio 7. SWOT-nelikenttä. (Mukaillen Kamensky 2006, 191).	52
Kuvio 8. SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko. (Mukaillen Kamensky 2006, 192).	53
Kuvio 9. Työyhteisön vahvuudet.	55
Kuvio 10. Työyhteisön heikkoudet.	57
Kuvio 11. Työyhteisön mahdollisuudet.	59
Kuvio 12. Työyhteisön uhat.	60
Kuvio 13. Työpajojen kuvaukset tiivistettynä.	64

# 1 JOHDANTO

Tämä raportti kuvaa kehittämishanketta, jonka tarkoituksena oli tukea työyhteisön työhyvinvointia. Hanke toteutettiin Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollon yksikössä; Makslankadun lastenkodissa. Kehittämistyö sijoittui syksyn 2017 ja kevään 2018 väliin.

Hankkeen puitteissa pyrittiin lastenkodissa ylläpitämään ja kehittämään jo olemassa olevaa hyvää työhyvinvointia. Taustalla oli ajatus, että työhyvinvointi on asia, joka saa työpaikan pyörät pyörimään. Se saa lisäksi työntekijän viihtymään ja jaksamaan työssään entistä paremman. Hyvin hoidettuna se tuottaa työyhteisöllä sosiaalista pääomaa ja parantaa sen jo ennestään hyvää tulosta.

Erityisesti lastensuojelualalla on tärkeää, että työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan. Tämä sen vuoksi, että koko lastensuojelu on alana jatkuvassa muutoksessa ja tästä esimerkkinä Makslankadun lastenkoti oli vuoden 2017 alussa kokenut muutoksen, kun siihen oli yhdistynyt osa toisen Turun kaupungin sijaishuoltoyksikön henkilöstöstä. Tämän lisäksi erilaiset vaativat ja nopeasti muuttuvat asiakastilanteet kuormittavat sijaishuollon työtä suuresti. Nämä kaikki yhdistettynä aiheuttavat suurta painetta työntekijöiden työhyvinvoinnille ja siitä huolehtimiselle.

Makslankadun lastenkodissa on tähän haasteeseen pyritty vastaamaan perehtymällä suunnitelmallisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Toteutetun hankkeen tiimoilta kartoitettiin työntekijöiden hyvinvointia kyselyjen ja haastattelun avulla. Tämän jälkeen nämä saadut vastaukset analysoitiin SWOT-analyysin mukaisesti. Saatujen tulosten perusteella luotiin Makslankadun lastenkodin työhyvinvointisuunnitelma. Hankkeen lopuksi tämä suunnitelma ja kyselyistä saadut vastaukset vielä jalkautettiin työyhteisöön.

Tässä hankeraportissa kuvataan tämän toteutuneen hankkeen etenemistä. Sen alussa kuvataan kehittämishankkeen lähtökohtia ja kehittämistehtäviä. Tämän jälkeen kuvataan hankkeen tietoperustaa eli työhyvinvointia ja sen määritelmää sekä muutosta ja sen vaikutuksia työntekijöihin. Tietoperustan jälkeen seuraa hankkeen toteutuksen kuvaus ja siitä saatujen tulosten tarkastelu. Raportin päättää hankkeen arviointi ja johtopäätökset.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS

Tässä kappaleessa avataan lukijalle kehittämishankkeen taustoja ja kuvataan ympäristöä, jossa hanke toteutettiin. Ensimmäisenä kappaleessa kerrotaan kehittämishankkeen tehtävä ja tavoitteet joihin sillä pyrittiin. Toisena kuvataan työyhteisöä ja toimijoita, joita hankkeessa oli. Tämän jälkeen avataan lastensuojelun sijaishuollon työn erityislaatuista, kuvaamalla ensiksi itse tehtyä työtä ja tämän jälkeen asiakaskuntaa, jonka kanssa työtä tehdään.

### 2.1 Hankkeen kehittämistehtävät

Kehittämishankkeen kehittämistehtävänä oli olla tukemassa Maksilankadun lastenkodin työntekijöiden työhyvinvointia. Tarkoitus oli ylläpitää ja parantaa jo olemassa olevaa työhyvinvointia ja sitä tukevia rakenteita. Ajatuksena oli, että kehittämishankkeen avulla työyhteisöjen jo tapahtunutta yhdistymistä ollaan tukemassa ja auttamassa sitä mahdollisesti jo syntyneissä solmukohdissa. Näin ollen tarkoitus oli luoda mahdollisuuksia ja rakenteita, jossa työyhteisö voi keskustella työhyvinvoinnistaan ja asioista jotka vaikuttavat siihen.

Hankkeen taustalla olivat kehittäjän omat ajatukset ja kokemukset työyhteisön kohtaamista nykyisistä haasteista ja tulevaisuuden tuomista muutoksista. Myös muiden työyhteisön jäsenien kanssa käydyt lukuisat keskustelut tukivat ja vahvistivat näitä ajatuksia. Näin ollen kehittäjä koki tärkeäksi kehittää ja vahvistaa koko työyhteisön työhyvinvointia näitä haasteita varten.

Kehittäjän tehtävänä oli olla tukemassa työyhteisöjen yhdistämistä ja ohjaamassa sitä dialogisen ja tasavertaisen työyhteisön suuntaan. Näihin tavoitteisiin hankkeessa pyrittiin seuraavilla kehittämistehtävillä:

1. Olla saattamassa aluilleen tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista keskustelua työhyvinvoinnista.
2. Kartoittamalla työyhteisön nykyisiä näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan.
3. Kartoituksen perusteella luoda työyhteisölle oma työhyvinvoinninsuunnitelma, joka tähtää työyhteisön asettamiin tavoitteisiin.
4. Toteuttaa työhyvinvointisuunnitelman mukaiset toimenpiteet.

Oma roolini kehittäjänä oli olla mahdollistamassa tätä kehitystä. Lisäksi olla luomassa tilaa ja aikaa keskustelulle sekä antamassa työyhteisölle itselleen mahdollisuuksia muutokseen. Nämä ensimmäisen asteen positiiviset tulokset näkyisivät toimijoiden arjessa parantaen ja tehostaen työntekoa niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Toisen asteen tulokset sen sijaan näkyisivät suoraan lastenkodin yhteistyökumppaneille. (Alasoini 2006, 42-45.)

Tarkoitus oli, että luomalla selkeä työntekijöistä lähtöisin oleva työhyvinvoinninsuunnitelma ja tämän jälkeen jalkauttamalla se työpajojen muodossa oltaisiin vahvistamassa Maksilankadun lastenkodin työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä työhyvinvoinnin parantaminen oli ensiarvoisen tärkeää, sillä toimivalla ja hyvinvoivalla työyhteisöllä on paremmat mahdollisuudet selvitä sitä tulevaisuudessa koskettavista muutoksista.

Näitä tulevia työyhteisöä koettelevia muutoksia ovat muun muassa valtakunnallisesti muuttuvat sijaishuollon toimintamallit ja Turun kaupungin omat lastensuojelun kehittämistoimenpiteet. Näiden kaupungin toimenpiteiden tarkoituksena on hillitä huostaanotettujen lasten ja nuorten kokonaismäärää sekä lisätä perhehoidon osuutta. Näiden muutosten vaikutuksena on oletettavasti, että kaupungin omiin sijaishuollon laitoksiin tullaan jatkossa sijoittamaan entistä iäkkäämpiä ja vaativahoitoisempia asiakkaita. (Turku 2016b, 23-24.)

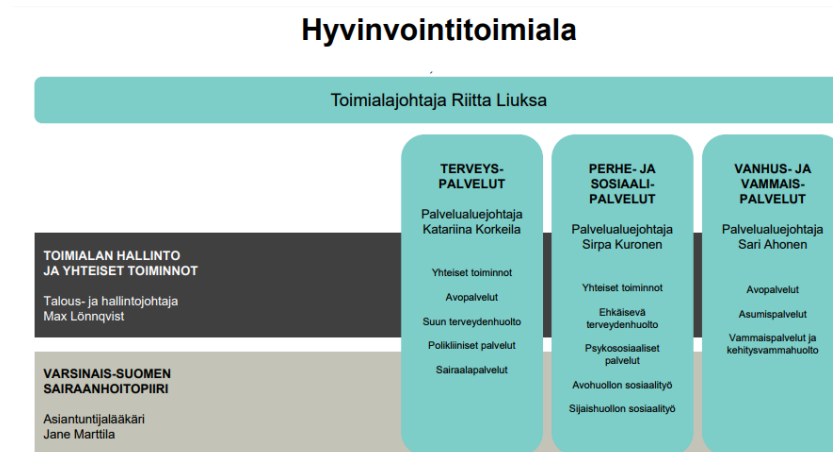
Kaikki nämä muutokset aiheuttavat Maksilankadun lastenkodin työntekijöiden työhyvinvoinnille suuria haasteita. Tällaiset suuret, ulkoapäin ohjatut muutokset joiden tavoitteet on joku muu määrännyt aiheuttavat suuria tunteita työyhteisössä. Pahimmillaan tällaiset tunteet luovat työyhteisöön pelon ja epäluottamuksen ilmapiirin, joka näkyy jatkuvan kiireen, uskon puutteet, riittämättömyyden ja levottomuuden tunteena. On siis tärkeää luoda selkeä suunnitelma joka ohjaa työyhteisöä pois tästä kierteestä jo ennen kuin se pääsee syntymään; luoden työyhteisöstä näin ollen aktiivisen vastuullisen toimijan. (Valtiokonttori 2007, 4-5.)

## 2.2 Hankkeen kehittämisympäristö

Kehittämishankkeen kehittämisympäristönä toimi Turun kaupungin Hyvinvointitoimialan lastensuojelun sijaishuolto. Tarkkana kehittämishankkeen toimipaikkana toimi lasten-



suojeluyksikkö; Maksilankadun lastenkoti. Maksilankadun lastenkoti on yksi Turun kaupungin kahdeksasta lastensuojelulaitoksesta. Kaksi näistä laitoksista toimii vastaanotto- ja tutkimusyksikkönä. (Turku 2018b.) Kaupungin lastenkodit kuuluvat hyvinvointitoimialan alaisuuteen ja sen toimialajohtajana toimii Riitta Liuksa. Alla esitettynä kyseinen organisaatiokaavio:



Kuvio 1. Turun hyvinvointitoimialan organisaatio. (Turku 2017).

Maksilankadun lastenkodissa työskentelee hankkeen aikana laitoksen johtaja, 12 vaki-naista kasvatus- ja hoitohenkilökuntaan kuuluvaa, vastaava keittäjä ja laitosapulainen. Nämä henkilöt muodostivatkin kehittämishankkeen toimijat. Näiden henkilöiden lisäksi hankkeen toimijoihin kuuluu myös Arkean palveluksessa työskentelevä laitosapulainen. Hän on vuoteen 2017 asti kuulunut laitoksen henkilökuntaan ja viettää edelleen noin 80 prosentti työajastaan Maksilankadun lastenkodissa.

Edellisen kappaleen perusteella kehittämishankkeen toimijoiksi saataisiin yhteensä 16 henkilöä. Todellisuudessa hankkeen toimijoita oli kuitenkin vain 15 henkilöä. Tämä sen vuoksi, että kehittäjä itse kuuluu tähän kyseiseen 16 hengen joukkoon. Kehittäjä ei itse kokenut kuitenkaan olevansa hahkeessa toimijan roolissa vaan ennemminkin kehittäjänä ja toiminnan alulle panijana. Tämä oli mahdollista sen vuoksi, että kehittäjä ei hankkeen työstö- eikä viimeistelyvaiheen aikana ole aktiivisena osana työyhteisöä.

Maksilankadun lastenkoti on kaksiosastoinen, huostaanotetuille nuorille tarkoitettu yksikkö ja siellä on perinteisesti ollut hyvin pitkäaikaisia sijoituksia. Lastenkoti on nykyään 12-paikkainen ja yksi näistä paikoista on itsenäistymisasunto, jossa nuori voi harjoitella

omillaan muuttamista turvallisessa ja tuetussa ympäristössä. Lastenkoti sijaitsee konkreettisesti Turun kaupungin omakotialueella. Talo on rakennettu vuonna 1980 ja sen asukkaiden keski-ikä oli vuonna 2017 noin kuusitoista ja puoli vuotta. (Turku 2016b; Maksilankadun lastenkodin johtajan Stina Enlundin haastattelu 22.3.2018.)

Tammikuussa vuonna 2017 Maksilankadun lastenkoti koki suuren muutoksen, sillä silloin siihen yhdistyi toisen lastenkodin; Luostarinkadun lastenkodin toinen osasto. Tämän muutoksen mukana Maksilankadun lastenkotiin tuli kolme uutta kasvatus- ja hoitohenkilökuntaan kuuluvaa työntekijää, uusi vastaava kokki ja viisi uutta nuorta. Lähtökohtaisesti yhdistyminen nähtiin kuitenkin mahdollisuutena ja se, että näiden molempien laitosten taustat olivat hyvin samanlaiset, nähtiin hyvänä asiana.

Maksilankadun ja Luostarinkadun lastenkodit olivat molemmat siis kaksiosastoisia, Turun kaupungin lastensuojelulaitoksia joihin oli sijoitettu viime aikoina sekä avohuollon, että sijaishuollon sijoituksia. Molempien paikkaluku ennen yhdistymistä oli ollut 14 asiakaspaikkaa ja kasvatus- ja hoitohenkilökuntaa oli molemmissa ollut 13 henkilöä. (Turku 2016b, 13-15.) Laitosten yhdistymisestä sekä siihen liittyvistä taustoista ja syistä on kerrottu enemmän kappaleessa 4.6 Muutokset lastenkodin työkentässä.

Molemmat laitokset nähtiin myös hyvin kehittämismyönteisinä, sillä molemmissa lastenkodeissa on 2010-luvulla tehty muutamia sekä AMK-, että YAMK-tasoisia opinnäytetöitä. Näitä ovat olleet muun muassa Maksilankadulla toteutetut Mikkon Tängin Nettietiketti: opas mediakasvatustyöhön lastenkodissa sekä Elli Retvan Työkäytäntöjä yhdistämässä: käsikirja Maksilankadun lastenkodin hoito- ja kasvatustyöhön (Täng 2014; Retva 2012).

Lisäksi Luostarinkadun lastenkodissa oli toteutettu Minttu Tarkiainen Lastensuojelun sijaishuollon perhetyön kehittämishanke Luostarinkadun lastenkodissa ja Marjut Maunun Muutostyöpaja: työyhteisön muutosprosessin työstämistä toiminnallisien menetelmin (Tarkiainen 2014; Maunu 2016). Näiden lisäksi Maksilankadun lastenkodissa oli yhdistymisen käynnistyessä Katja Tolosen YAMK-tasoinen kehittämishanke, jonka teemana oli osaamisen kehittämisen keinoin pohtia perustehtävän kirkastamista ja arvojen yhdistämistä kahden lastenkodin yhteensulautuessa.

## 2.3 Työ lastenkodissa

Seuraavassa kahdessa alakappaleessa kuvataan lastensuojelun sijaishuollon yksikössä tehtävää työtä ja sen asiakaskuntaa. Näissä kappaleissa ja koko raportissa käytetään

Makslankadun lastenkodin asukkaista termiä ”lapset”. Tämä sen vuoksi, että jo pelkkä ”lastenkoti” nimi viittaa alaikäisiin asukkaisiin. Lukijan on kuitenkin hyvä muistaa, että Makslankadun lastenkodin asukkaiden keski-ikä vuonna 2017 oli noin kuusitoista ja puoli vuotta. Näin ollen suurimman osan asukkaista ollen jo täysikäisyyttä lähestyä nuoria.

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta määrittelee kaikille lapsille yhteiset huollon tavoitteet. Nämä tavoitteet koskevat myös lastensuojelun sijaishuollon asiakkaita. Näin ollen sijaishuollon tarkoituksena on tarjota sijoitetulle lapselle hoitoa ja turvaa joka turvaa tämän tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin lapsen yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden mukaan. Lapselle tulee turvata hyvä hoito ja kasvatusta sekä lapsen ikään ja kehitystasoon nähden tarpeellinen valvonta ja huolenpito. (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983; Lastensuojelulaki 417/2007; Saastamoinen 2010, 91.)

Lain mukaan tämän lisäksi lapselle tulee antaa turvallinen ja virikkeellinen kasvuympäristö, hänen pitää saada osakseen ymmärrystä, turvaa ja hellyyttä. Häntä ei saa alistaa, kurittaa ruumiillisesti, eikä kohdella muutenkaan loukkaavasti. Lisäksi lapsen itsenäistymistä ja kasvamista vastuullisuuteen ja aikuisuuteen tulee tukea ja edistää. Kaiken lisäksi huollon tulee turvata myönteiset ja läheiset ihmissuhteet erityisesti lapsen hänen vanhempiensa välillä. (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983; Lastensuojelulaki 417/2007; Saastamoinen 2010, 91.)

Makslankadun lastenkoti on määritellyt näiden edellytysten mukaan itselleen perustehtävän. Näin ollen sen tehtävänä on tarjota turkulaiselle huostaanotetulle lapselle tai nuorelle tavoitteellista kuntouttavaa hoitoa ja kasvatusta. Yksikön perustehtävä on edistää lapsen ja nuoren integroituminen yhteiskuntaan tukien yksilöllisesti hänen hyvinvointiaan ja turvallisuuden tunnettaan. Lastenkodin toimintaa ohjaavat hallituksen Lape -muutosohjelma, Turun kaupungin ja hyvinvointialan toimintaperiaatteet ja työyhteisön yhteisesti sovitut arvot. Kristallin kirkkaana arvona kaikessa toiminnassa on lapsen etu. Yksikön erityisenä tavoitteena on lisätä nuoren toimijuutta huolenpidollisen kuntouttavan arjen avulla sekä edistää hänen koulunkäyntiään niin, että hänellä on lastenkodista lähtiesään tarkoituksenmukainen suunnitelma ammattiin johtavaan tutkintoon ja mahdollisuudet sen toteuttamiseen. (Makslankadun lastenkodin perehdytyskansio 2017.)

Sijaishuollon työntekijöiden voidaan nähdä olevan arkielämän asiantuntijoina, joiden tekemä kasvatustyö on reflektiivisesti ja näin ollen he elävät ja viettävät aikaa yhdessä lasten ja nuorten kanssa. Työssä korostuu arjen tasolla tehtävä työ, jossa tuetaan lapsen vahvuuksia, opetellaan elämäntaitoja ja vahvistetaan lapsen toimijuutta. Tämä kaikki

edellyttää työntekijältä reflektiivistä ajattelua ja omien arvojen sekä toimintatapojen tarkastelua. Lisäksi työntekijän on oltava tietoinen omista kasvatuskäytännöistään ja kyettävä tarkastelemaan niitä. Kaiken kasvatuksen taustalla on ennen kaikkea pedagoginen suhde ja sen rakentaminen. Työntekijä ei voi piiloutua oma ammatillisuuden roolin taakse vaan hänen on annettava myös itsestään. (Timonen-Kallio ym. 2017, 26.)

## 2.4 Lastenkodin asiakaskunta

Lastensuojelun sijaishuoltoon sijoitetut lapset ovat asiakaskuntana hyvin haastava. Lisäksi työskentely lasten perheiden ja useiden viranomaisverkostojen kanssa asettaa työlle omat haasteensa. Osa lastenkotiin sijoitetuista lapsista on alistanut elämässään monenlaisille traumaattisille kokemuksille. Näiden traumojen taustalla voivat olla esimerkiksi vanhemman taikka vanhempien päihde- ja mielenterveysongelmat, perheväkivalta taikka lasten kaltoinkohtelu. (Välivaara 2004, 14; Taskinen 2010, 13-18; Kananen ym. 2011, 173; Bardy & Heino 2013, 17). Näin ollen lapsen kiintymyssuhde syntymävanhempiin on saattanut muodostua hyvinkin poikkeusolosuhteissa ja tämän vuoksi lapsen kehityksen eri osa-alueet eivät välttämättä ole aina ikätason mukaisia. Ikätason mukainen kehitys saattaa myös vaihdella eri tilanteiden mukaan. (Taskinen 2010, 13-18; Sinkkonen 2015a, 23-39.)

Traumatisoituneilla lapsilla on erilaisia käyttäytymishäiriöitä, epäsosiaalisuutta ja erilaisia tunne-elämän vaikeuksia. Tämän lisäksi heille ilmenee muun muassa vaikeuksia moraalisen kehityksen ja koulusuoriutumisen osa-alueilla. Kaiken tämän tiedetään olevan yhteydessä sosiaalisiin ja emotionaalisiin ongelmiin niin lapsuus- kuin aikuisiälläkin. Tämän lisäksi he ovat riskissä ajautua aikuisiällä rikolliseen toimintaan ja kärsimään päihteiden väärinkäytöstä sekä psyykkisistä häiriöistä. (Taskinen 2010, 13-18; Sinkkonen 2015a, 23-39.)

Huostaanotetut lapset ovat usein kokeneet psykologisia ja psykiatrisia tutkimuksia, arvioita ja hoitosuosituksia. Eri arvioiden mukaan on esitetty, että jopa 60-80 prosenttia laitoshoidossa olevista lapsista kärsii vaikeista, lastenpsykiatrisista tai nuorisopsykiatrisista hoitoa vaativista mielenterveyshäiriöistä. (Hukkanen 2002, Sinkkonen 2015, 151 mukaan; Timonen-Kallio ym. 2017, 30). Yhä useampi lastensuojelun asiakas onkin myös psykiatrisen hoidon piirissä. (Pösö 2004, 123; Timonen-Kallio ym. 2017, 30).

Erilaisia mielenterveyden ongelmien oireita ovat muun muassa masentuneisuus, käytöshäiriöt, levottomuus, impulsiivisuus ja oppimisvaikeudet. (Oswald ym. 2010; Sinkkonen 2015b, 150-151.) Myös yhtenä hälyttävänä merkinä on, että ammattilaisten mukaan lasten oireilu on vaikeutunut ja myöskin raju aggressiivisuus on lisääntynyt (Sinkkonen 2015b, 150-151).

Sijaishuollossa tämä kaikki näkyy niin, että siellä asuvat lapset oireilevat hyvin monin eri tavoin. Tämän vuoksi he tarvitsevat apua muun muassa huume- ja muihin päihdeongelmiin. Lisäksi apua tarvitaan psykiatriin ongelmiin ja vakaviin käytöshäiriöihin. Nämä lasten vaikeat ongelmat ja siihen yhdistettynä tiheänä toistuva lasten vaihtuvuus saattaa luoda lastenkodista hyvin levottoman ympäristön. (Saastamoinen 2010, 93.) Perustelusti voidaankin sanoa, että asiakasryhmänä sijaishuollon asiakkaat ovat hyvin haastava joukko. Heidän kanssaan toimiminen vaatii työntekijältä moniosaamista ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Tällainen moniosaaminen, vaativat asiakastilanteet ja nopeasti muuttuvat olosuhteet asettavat suuren haasteen työntekijän työhyvinvoinnin kannalta.

### 3 TYÖHYVINVOINTI LASTENKODIN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Tässä kappaleessa kuvataan työhyvinvointia erityisesti lastensuojelun sijaishuollon työntekijän näkökulmasta. Ensiksi kuvataan työhyvinvoinnin ajankohtaisuutta ja linjauksia, jotka vaikuttavat sen toteutumiseen. Tämän sen vuoksi, että tämä kehittämishanke halutaan sitoa työhyvinvoinnin sekä valtakunnallisiin, että Turun kaupungin omiin tavoitteisiin. Näiden teemojen jälkeen kuvataan työhyvinvoinnin teoreettista taustaa ensiksi määrittelemällä työhyvinvoinnin käsite ja sen vaikutuksen niin yksilöön kuin myös työyhteisöön. Viimeisenä kuvataan työn kuormittavuustekijöitä ja niiden vaikutuksia sijaishuollon työntekijän näkökulmasta.

#### 3.1 Lastenkodin työntekijää koskettavat työhyvinvoinnin linjaukset

Työhyvinvointi on aiheena ajankohtainen ja sitä on tutkittu paljon viime aikoina. Kuitenkin erityisen lastensuojelun kannalta aihe on ajankohtainen, sillä vuoden 2018 alussa alkoi sosiaali- ja terveysministeriön asettama selvitystyö, jonka tarkoituksena on löytää ratkaisuja lastensuojelutyön kuormituksen vähentämiseen ja laatia ehdotus tiekartaksi siirtymiseen kunnallisesta lastensuojelusta ja sijaishuollosta maakuntapohjaiseen vuonna 2020. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 1.) Tässä selvityksessä yhdistyvät siis myös tämän kehittämishankkeen teemat eli työhyvinvointi ja muutos sekä sen johtaminen.

Aloitettu selvitystyö linkittyy lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelmaan eli LAPE-hankkeeseen. Selvityksen taustalla on tiedot, jonka mukaan lastensuojelun työntekijöistä erityisesti sosiaalityöntekijöistä on työvoimavajasta ja lisäksi työntekijät viestivät työn liiasta kuormittavuudesta. Selvityksen on tarkoitus valmistua vuoden 2018 loppuun mennessä. (STM 2017, 1-2.) Vaikkakin selvitys keskittyykin luultavasti sosiaalityöntekijöiden työn kuormittavuuden selvittämiseen, on se silti ajankohtainen sijaishuollon työntekijöille lisäten sosiaalityöntekijöiden ja sijaishuollon työntekijöiden mahdollisuutta yhteistyöhön.

Toinen suuri linjaus, jossa pyritään työhyvinvoinnin parantamiseen, on sosiaali- ja terveysministeriön luoma valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalouden strategia: Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sen tavoitteena on sosiaalisesti kestävä yhteiskunta, jossa ihmisiä kohdellaan yhdenvertaisesti, varmistetaan kaikkien osallisuus sekä edistetään

jokaisen terveyttä ja toimintakykyä. Näihin tavoitteisiin pyritään kolmen eri strategisen valinnan kautta. Nämä linjaukset ovat luoda hyvinvoinnille vahva perusta, luoda kaikille mahdollisuus hyvinvointiin ja auttaa elinympäristöä tukemaan terveyttä ja turvallisuutta. (STM 2011, 3-4.)

Yhtenä hyvinvoinnin vahvan perustan tavoitteena on luoda pidempiä työuria työhyvinvoinnilla. Tähän tavoitteeseen pyritään parantamalla työoloja sekä työhyvinvointia. Mitä paremmin työpaikoilla voidaan ja mitä terveempiä työntekijät ovat, sitä pidemmät ovat työurat ja lisäksi sitä parempi on tuottavuus. Tämän lisäksi kaikille mahdollisuus hyvinvointiin linjauksen mukaan pyritään luomaan vahvaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta työyhteisöön kuulumisen kautta. (STM 2011, 7-13.)

Turun kaupunki on myös ottanut kantaa työntekijöidensä työhyvinvointiin ja kirjannut sen asettamat tavoitteet omaan henkilöstöstrategiaansa nimeltään Henkilöstö voimavarana. Sen tarkoituksena on selkiyttää työntajan sekä koko henkilöstön vastuuta siitä, minkälainen työpaikka Turun kaupunki on. Siinä kirjataan, että henkilöstö on kaupungin keskeinen resurssi, joka vastaa paljolti palveluiden tuottamisesta ja kaupungin kehittämisestä. Lisäksi henkilöstösuunnitelman avulla ennakoitaan entistä enemmän palveluiden järjestämistarpeeseen kohdistuvia muutoksia ja osaamistarpeita. Kokonaisvaltaisena tavoitteena on, että työntekijät kokisivat, että työ on etuoikeus josta voi olla ylpeä. (Turku 2014, 4-5.)

Henkilöstöohjelman painopisteet on jaettu kolmeen alueeseen. Ensimmäinen on, että Turussa jokaisen tulee voida kokea, että työ lisää hyvinvointia. Tähän pyritään muun muassa, määrittelemään selkeitä tehtäväkuvia, priorisoimalla töitä ja luomalla toimivia työolosuhteita, niin henkisiä kuin fyysisiäkin. Toinen painopiste on aktiivisen osaamisen ennakointi. Tämän alueen tarkoituksena on ennakoita osaamisen muuttumista. Pyrkimys on, että työntekijän osaaminen on riittävällä tasolla ja erilaisia urapolkuja mahdollistetaan työntekijöille. Tähän pyritään joustavalla resurssien sijoittumisella ja hyödyntämällä teknologian tuomia mahdollisuuksia. (Turku 2014, 6-12.)

Kolmantena ja viimeisenä henkilöohjelman painopisteenä on, että Turku on vetovoimainen työnantaja. Tähän tavoitteeseen pyritään esimerkiksi ammattitaitoisen ja oikeudenmukaisen johtamisen avulla, aktiivisella viestinnällä ja lisäämällä työhyvinvointia sekä palkitsemisjärjestelmiä. (Turku 2014, 6-12.)

Turun kaupungin työhyvinvointia tukemaan on myös luotu kaupungin oma työkyvyn hallintamalli; Kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tässä mallissa käydään läpi kaupungin toimintakäytännöt, joilla se pyrkii huolehtimaan työntekijöidensä työkyvystä ja ratkaisemaan siihen liittyviä ongelmia. Tämä kaupungin työhyvinvointimalli käyttää yhtenä teoreettisena tietopohjanaan organisaatiopsykologi Pekka Järvisen luomaa toimivaa työyhteisöä ja siihen liittyviä työyhteisön peruspilareita.

Näitä edellä mainittuja toimivan työyhteisön pilareita esitellään tarkemmin kappaleessa 3.4 Työyhteisö työhyvinvoinnin perustana. Laajan työkyvyn hallintamallin lisäksi Turku on luonut vielä oppaita ja ohjeita erityistilanteita varten. Tällaisia oppaita ovat muun muassa Hyvä kohtelu Turun kaupungin työpaikoilla, Väkivaltariskit hallintaan ja Päihdeasioiden käsittelyopas. (Turku 2012, 1-20.)

### 3.2 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointia ja sen eri näkökulmia on tutkittu melko paljon. Tämän lisäksi siitä on kirjoitettu ja tehty monenlaisia oppaita sekä ohjeistuksia. Kuitenkaan työhyvinvoinnin käsite ei ole vielä vakiintunut ja usein siihen sisällytetäänkin monenlaisia eri asioita. (Laine 2014, 9.) Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelussa usein pohditaan sekä sen fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia näkökulmia (Ojala & Ahonen 2003, 20-21). Lopulta täytyy kuitenkin muistaa, että työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen ja subjektiivinen kokemus omasta työtilanteesta ja siihen vaikuttavat moninaiset tekijät (Laine 2014, 11).

Työhyvinvointi on siis monitahoinen kokonaisuus ja sitä voidaan tarkastella monien eri näkökulmien kautta (Työterveyslaitos 2018a). Fyysistä näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi tarkoittaa yksilön fyysistä terveyttä ja hänen työkykyään. Psyykinen näkökulma tuo tarkasteluun mukaan henkisen työsuojelun, stressin ja työnkuormittavuuden käsitteet. Tämän lisäksi se laajentaa näkökulmaa lisäämällä siihen positiivisia elementtejä kuten työn imun ja työn mielekkyyden termit. Lisäksi sosiaalisen näkökulman mukaan työhyvinvointi ei ole erillinen saareke vaan vaikutuksen työstä kotiin ja kodista työhön ovat osa työhyvinvoinnin kokemusta. (Laine 2014, 11.)



### 3.3 Työntekijän työhyvinvointi

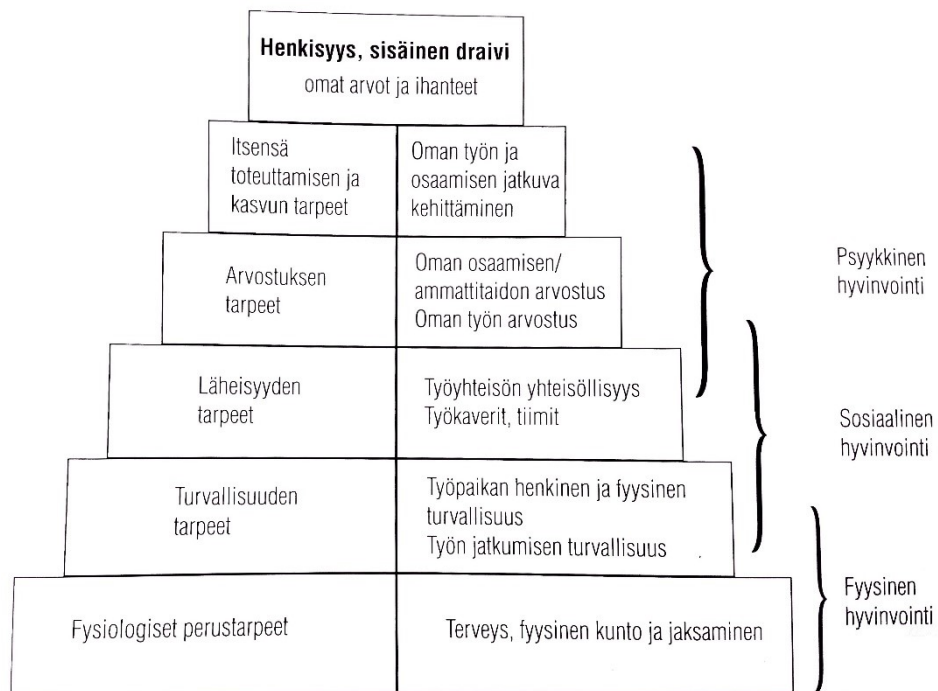
Yksilön työhyvinvointia voidaan myös tarkastella vertauskuvallisesti käyttäen apuna Maslowin tarvehierarkiaa. Tällöin työhyvinvoinnin fyysiset ulottuvuudet muodostavat tarvehierarkian alimmat tasot. Tämän tason teemoja ovat muun muassa työntekijän terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. (Rauramo 2012, 25-67.) Tarvehierarkian toisen tason muodostavat turvallisuuden tarpeet, jotka voidaan jakaa sekä fyysisiin, että henkisiin. Fyysistä turvallisuutta on työympäristön ja työvälineiden turvallisuus ja henkistä turvallisuutta on turvallinen työilmapiiriä jossa ei esimerkiksi kiusata ketään ja jossa työntekijän ei tarvitse pelätä. Tähän henkiseen tasoon kuuluu myös tieto työn jatkuvuudesta. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Tarvehierarkian kolmannen tason tarpeet muodostuvat läheisyyden tarpeet. Tätä tasoa voidaan työelämässä kutsua myös yhteisöllisyyden tasoksi. Tämän tason tarpeita ovat muun muassa halu kuulua johonkin työyhteisöön. Tällainen sitoutuminen työyhteisöön sitouttaa työntekijää työhönsä ja lisää hänen sosiaalista hyvinvointiaan. (Rauramo 2012, 103-122.) Hierarkian neljäs taso taas on arvostuksen tarve, joka työelämässä perustuu osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen liittyy työntekijän kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin sillä se luo pysyvyyttä ja jatkuvuutta työelämässä sekä tukee sosiaalista hyvinvointia sen vuoksi, että sen avulla hänet todennäköisemmin valitaan erilaisiin tiimeihin ja työryhmiin. (Ojala & Ahonen 2003, 20-21.)

Viides ja korkein tarvehierarkian taso on itsensä toteuttaminen ja kasvun tarve. Sen taustalla on ajatus, jonka mukaan ihminen haluaa jatkuvasti kehittää omaa älykkyyttään, haastaa ympäristöään ja tuottaa uutta tietoa. Tällaista kasvua voi olla esimerkiksi oman osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen. Toisaalta tämä itsensä toteuttamisen tarve voi olla myös esteettistä luovuutta. (Rauramo 2012, 145-167.)

Viimeiseksi tarvehierarkian päälle voidaan vielä nostaa henkisyiden ja sisäisen draivin porras. Se kuvastaa sitä, että omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia ovat ratkaisevassa asemassa työhyvinvoinnissa. (Ojala & Ahonen 2003, 21-22.) Korostaen sitä, että työyhteisön työhyvinvointi ei ole ainoastaan esimiehen, johdon taikka työterveyden vastuulla. Jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja myös panoksesta jonka hän tuo työyhteisön jaksamiseen. Jokaisen täytyy kuitenkin muistaa, että muutos alkaa aina itsestä ja omat teot ovat osa työyhteisön toimintaa. (Mäkisalo-Roppo 2014, 123-124; TTL 2018a.)

Seuraavassa vielä kokonaiskuva työhyvinvoinnin portaista:



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkien avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 21).

Yleisesti ottaen voidaan siis todeta, että työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Tätä saavat tehdä ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa. Näin ollen työntekijät kokevat työnsä mielekkäänä ja palkitsevana. Heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (TTL 2018a.) Työhyvinvointi syntyy siis työssä, tekemällä mielekästä työtä (Valtiokonttori 2012).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta voidaan sosiaalialaa pitää hyvin omanlaisenaan työkenttänä. Tämä sen vuoksi, että siinä korostuvat monet eri piirteet joita ei muilla ammattialoille välttämättä kohtaa. Sosiaalialalla korostuu ihmissuhdetyön perusluonne eli siinä tapahtuva inhimillisen kohtaamisen vuorovaikutus ja ihmissuhdetyön korkean moraalin vaatimus. Toisaalta siinä korostuvat työn haasteellisuus ja psyykkinen kuormittavuus mutta toisaalta taas onnistumisen kokemus ja sisäinen palkitsevuus. (Salminen 2005, 109.)

Laajasti tarkasteltuna sosiaalialan työn erikoispiirteitä varsinkin työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat asiakastyön luonne, kiire, vastuu ja mahdolliset väkivaltatilanteet sekä niiden uhka. Asiakastyön erityisluonteessa korostuvat asiakkaiden moniongelmaisuus ja siihen liittyvä monimutkainen ongelmanratkaisu. (Fagerström ym. 2016, 61; Laine ym. 2011, 26-37.) Myös eettiset kysymykset ja niiden ratkaiseminen liittyvät oleellisesti sosiaalialan työhön (Talentia 2017; Fagerström ym. 2016, 63).

Kaiken lisäksi työntekijän vastuut ja velvollisuudet ovat sosiaalialalla alati läsnä ja niitä ohjaavatkin useat eri lait ja asetukset. Lain mukaan esimerkiksi julkisella vallalla on erityinen vastuu toteuttaa sijoitetun lapsen perus- ja ihmisoikeuksia. Sijoitettuna olevan lapsen fyysistä koskemattomuutta, oikeutta tavata vanhempiaan tai muita läheisiä henkilöitä ja muita keskeisiä oikeuksia ei saa rajoittaa ilman lakiin perustuvaa syytä. (Lastensuojelun käsikirja 2018a).

### 3.4 Työyhteisö työhyvinvoinnin perustana

Työhyvinvointia voidaan todeta olevan toimivassa työyhteisössä. Tällainen työyhteisö tarvitsee ympärilleen rakenteita jotka tukevat sen sujuvaa ja tehokasta toimintaa. Näitä toimivan työyhteisön peruspilareita Järvinen kuvaa seuraavalla kuviolla:



Kuvio 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2017, 85).

Kuvion pohjan muodostaa selkeä työyhteisön perustehtävä. Tämä sen vuoksi, että kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. (Järvinen 2014, 56.) Työyhteisön hyvinvoinnin edellytyksenä onkin se, että jokainen työntekijä on tietoinen työpaikan perustehtävästä. Työntekijän täytyy tietää mitä työpaikalla ensisijaisesti tehdään ja mitä siellä pitää saada aikaan. (Virtanen & Sinokki 2014, 163.) Näin ollen koko organisaatio pystyy määrittämään oman olemassaolonsa tarkoituksen ja sitä paremmin henkilöstö pystyy löytämään oman roolinsa (Nummelin 2008, 53).

Selkeän perustehtävän päälle rakentuvat muut työyhteisön peruspilarit. Jos jokin näistä pilareista puuttuu tai rapautuu aiheuttaa se ongelmia yleensä joka työn tekemisessä, työilmapiirissä, taikka molemmissa. (Järvinen 2014, 57.) Työntekoa tukevan organisaatio pilari kuvaa sitä, että organisaation tehtävänä on turvata yhteistyön sujuminen sekä mahdollistaa tavoitteellinen ja tehokas toiminta (Virtanen & Sinokki 2014, 164). Tällainen työpaikka on rakenteiltaan joustava ja sen organisaatorakenne on matala, turvaten näin tiedonkulun puolelta toiselle. (Manka 2015, 108.)

Tämän kaiken lisäksi tällaisella työpaikalla vallitsee lisäksi oppimisen kulttuuri, jossa on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Viimeiseksi tällaisessa työpaikassa nähdään työhyvinvoinnin kasvattavan inhimillistä pääomaa. (Manka 2015, 108.) Tämä aineeton osaamispääoma ja sen muodot ovatkin monen yrityksen keskeinen strateginen menestystekijä (Ojala & Ahonen 2003, 187-189; Juuti 2010, 51; Manka 2011, 54).

Työntekoa palvelevan johtamisen pilari tuo toimivaan työyhteisöön suuren panoksen. Tämä sen vuoksi, että esimies voi johtamisellaan vaikuttaa kaikkiin muihin pylväisiin. Lisäksi hän voi halutessaan aloittaa näihin seikkoihin liittyvää kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Hyvällä johtajuudella esimiehen odotetaan huolehtivan työntekijöiden toiminnan edellytyksistä ja huolehtivan, että kaikki tietävät omat paikkansa ja tavoitteensa työn suhteen. Tämän lisäksi hänen odotetaan olevan uskottava ja motivoivan sekä kannustavan alaisiaan. (Alasoini 2010, 73-74; Järvinen 2014, 68.)

Kolmas pilari eli selkeät töiden järjestelyt linkittyvät vahvasti johtamiseen. Tämä sen vuoksi, että esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokaisella työntekijällä on selkeä käsitys omista ensisijaisista tehtävistään sekä vastuista. Samoin työntekijän on tiedettävä myös muiden työntekijöiden vastuut ja tehtävät. Tällaisella selkeällä töiden järjestelyllä

luodaan edellytyksiä onnistuneelle yhteistyölle. (Virtanen & Sinokki 2014, 164.) Kaiken tämän lisäksi on syytä vielä sopia esimiehen kanssa, että mikä on kulloiseenkin työtehtävään riittävän hyvä suoritus. Työn laatu on määriteltävä, jotta työntekijä ymmärtää miksi tietyt asiat täytyy hoitaa määrätyn tason mukaisesti. (Järvinen 2017, 41.)

Nimensä mukaisesti yhteiset pelisäännöt-pilari korostaa organisaation omaa toimintakulttuuria ja yhteisiä sääntöjä joiden mukaan siellä toimitaan. Tällaiset säännöt voivat olla joko suullisia taikka kirjoitettuja sopimuksia. (Järvinen 2014, 73-74.) Näiden tarkoituksena on luoda työpaikalle yhteisöllisyyttä ja vastavuoroisuutta. Näiden avulla työyhteisöön voidaan luoda oma arvopohja sekä ammatillinen kieli. (Manka 2011, 115-125.) Näiden sääntöjen avulla voidaan myös uudelle työntekijälle määritellä työyhteisön oma tapa toimia: mitkä ovat sen rajat, vastuut ja vapaudet (Järvinen 2014, 74).

Avoin vuorovaikutus on toimivan työyhteisön yksi peruspilari. Se tarkoittaa, että työpaikalla puhutaan työasioista ja niiden kanssa joille asia kuuluu. Tämän lisäksi puhutaan rakentavasti ja varmistetaan, että viesti on ymmärretty. (Järvinen 2017, 94-100.) Tällaisessa työyhteisössä pidetään yllä foorumeita, jotka mahdollistavat erilaisten tuntemusten ja mielipiteiden vaihdon. Hyvään sisäiseen vuorovaikutukseen kuuluu lisäksi, että siinä pyritään ottamaan koko henkilöstön näkemykset ja kokemukset huomioon. Kaikkia kuullaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Tämä erilaisuuden hyväksyminen on edellytys yhteisten johtopäätösten ja näkemysten syntymiselle. (Parvikko 2010, 18).

Kuvion viimeinen kuudes pylväs on toiminnan jatkuva arviointi. Tällöin organisaatio katsoo siis peiliin ja miettii mikä toimii hyvin ja mitä pitäisi tehdä toisin (Järvinen 2017, 103). Tämän välineen avulla organisaatio pystyy paremmin analysoimaan perustehtävänsä kirkkautta, työn sujumista ja työn eri osa-alueiden laatua. Arvioinnista saadun tiedon analysoiminen mahdollistaa sen, että virheistä otetaan opiksi, eikä niitä enää toisteta. (Virtanen & Sinokki 2014, 169-170.) Organisaation kyky oman toiminnan arvioitiin edellyttää kuitenkin työpaikalta avointa ja ammatillista keskustelukulttuuria (Järvinen 2017, 105-106). Tämän lisäksi täytyy muistaa, että kehittyäkseen organisaation tulee saada palautetta sekä sen itsensä sisä- että ulkopuolelta (Nummelin 2008, 138).

Lastensuojelun sijaishuollossa työntekijät kokevat työyhteisön tuen tärkeäksi ja se koetaan työhyvinvoinnin kannalta yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi. Ainakin tähän tulokseen oli Fredrikson päässyt sosiaalialan ylemmässä opinnäytetyössään, selvittäessään sijaishuollon työntekijöiden työhyvinvointia (Fredriksson 2015). Samaan suuntaisiin tuloksiin

ovat päässeet sosiaalialan opinnäytetyöissään myös Koivuniemi ja Vuoristo. He molemmat kuvaavat sijaishuollon työntekijöiden kokevan työyhteisön ja sen antaman tuen tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta (Koivuniemi 2012; Vuoristo 2012). Vuoriston mukaan oli myös tärkeää, että työyhteisössä koettiin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja, että siinä voitiin avoimesti jakaa työn tuomia tunteita (Vuoristo 2012).

Sijaishuollon yksikön työyhteisön voidaan nähdä olevan yksittäisen työntekijän ja hänen tekemänsä työn väliin tuleva tekijä. Parhaimmillaan se tukee, kannustaa ja innostaa työntekijää. Pahimmillaan se kuitenkin turhauttaa, lannistaa ja masentaa häntä. Ratkaisevassa asemassa siihen miten työyhteisö näyttäytyy, on sen keskustelukulttuuri ja siihen sisältyvä kommunikaatiotaito. Avoin ja tasavertaisen palautteen antaminen ja saaminen on keskeisessä asemassa yksilön toiminnassa, sillä vain sen kautta hän tulee tietoiseksi omasta toiminnastaan. Tällaisia avoimen yhteistyön foorumeita ovat esimerkiksi säännölliset toimivat kokouskäytännöt. (Salminen 2005, 108-122.)

### 3.5 Työn kuormittavuus lastenkodissa

Työn tekeminen vaatii yleensä jonkinlaista panostusta ja tämän takia työntekijä kuormittuu tekemästään työstä. Tämä kuormittuminen syntyy työn ja työntekijän vuorovaikutuksessa, joka kuluttaa voimavarojamme. Työntekijä voi kuormittua työssään esimerkiksi organisaation, työjärjestelyjen, työympäristön taikka työyhteisön ominaisuuksien tai piirteiden vuoksi. Työn kuormitus voi olla myös psykososiaalista. (Lindström ym. 2005, 5).

Nämä edellä luetellut asiat ovat kuormitustekijöitä, jotka kuormittavat työntekijää riippumatta siitä kuka on niiden tekijänä ja missä työtä tehdään. Näitä ilmeneekin siis kaikilla työpaikoilla. (Lindström ym. 2005, 5). Näitä työntekijää kuormittavia seikkoja voidaan kutsua yleisesti työn kuormittavuustekijöiksi (Työturvallisuuskeskus 2018b). Näiden yleisten kuormittavuustekijöiden lisäksi sijaishuollon työssä on vielä omia työn luonteelle ominaisia kuormittavuustekijöitä. Näitä työnkuormittavuustekijöitä, niin yleisiä kuin sosiaalialalle ominaisia, kuvataan seuraavaksi.

### **Työn kuormittavuuden tasot**

Työn kuormittavuus voi olla joko sopivaa, ali- tai ylikuormittavaa (TTK 2018b). Sopivasti kuormittava työ sisältää sopivasti haasteita ja niitä on sen verran, että työntekijä kokee

hallitsevansa työnsä. Työntekijä pystyy itse vaikuttamaan työhönsä ja hänen työllään on selkeä tavoite. Hän kokee työnsä mielenkiintoisena ja vaihtelevana. Kohdatessaan ongelmatilanteita työntekijä kokee ne haasteiksi ja mahdollisuuksiksi. Tämän kaiken lisäksi työntekijä kokee, että hänen ympärillään on kannustava ilmapiiri joka kasvattaa hänen motivaatiotaan ja edistää hyvää työsuoritusta. (Nummelin 2008, 69-70; Parvikko 2010, 20.) Kokonaisuutena voidaan todeta, että kun työn ja työntekijän vuorovaikutus on tasapainossa, työntekijä kokee oppivansa ja kehittyvänsä työssään ja tämä vahvistaa hänen ammatillista itsearvostustaan (Nummelin 2008, 69-70.)

Alikuormittava työ on työtä, joka on tekijälleen liian helppoa ja yksinkertaista (Työturvallisuuskeskus 2018a). Työntekijällä on mahdollisuus selviytyä tällaisesta työstä vähäisin ponnistuksin mutta se kuitenkin aiheuttaa turhautumisen tunnetta ja aloitekyvyttömyyttä. Työntekijä kokee, että hän ei pysty toteuttamaan kykyjään eikä taitojaan työssä. Tällainen kyllästymisen tunne työssä voi heijastua lisäksi työntekijän oman elämän puolella ja hänellä voi olla tunne, että hän ei saa itsestään mitään irti myöskään vapaa-ajallaan. Alikuormittava työ on tekijälleen henkisesti kuormittavaa ja kuluttaa työntekijän voimavaroja vastaavasti kuin ylikuormittava työ. (Nummelin 2008, 73-74.)

Ylikuormittava työ on nimensä mukaisesti työtä, joka on työntekijälleen psyykkisesti vaativaa. Tällöin työntekijä kokee, että hänen vaikutusmahdollisuudet omat työhönsä ovat vähäiset ja hänellä ei ole itse mahdollisuutta säädellä työtään. (Nummelin 2008, 70.) Tämän lisäksi työntekijä saattaa kokea, että hänen kohdistetaan epäselviä tai ristiriitaisia odotuksia ja ennen kaikkea työn määrä ja vastuu ovat liian suuret (TTK 2018a). Myös muutos työssä itsessään, työmenetelmissä taikka esimerkiksi koko organisaatiossa on suuri työn kuormittavuuden riski (Rautio 2010, 25-26).

Erityisen tärkeää ylikuormittavassa työssä on esimiehen ja työtovereiden tuki, sillä niiden puuttuminen lisää ylikuormittumisen kokemusta (Nummelin 2008, 70-72). Ylikuormittavuudesta puhuttaessa täytyy kuitenkin muistaa, että sopiva hallinnassa oleva positiivinen stressi voi olla motivoiva ja tehokkuutta parantava voimavara. Myönteinen työkuormitus voi luoda hyvinvointia. Jatkuva, normaalia korkeampi valmiustaso ja stressi voivat kuitenkin pitkittyessään aiheuttaa työntekijälle fyysisiä ja psyykkisiä oireita. (Koivisto 2001, 90; Lindström ym. 2005, 5; Järvinen 2017, 27-28.)

Nämä pitkittyneet oireet saavat työntekijän työkyvyn laskemaan. Stressaantuneen työntekijän ajatukset kiertävät samaa kehää eikä hän pysty keskittymään työhönsä (Numme-

lin 2008, 75.). Hän saattaa kokea negatiivisia tuntemuksia kuten ahdistusta ja ärtyneisyyttä, kyynisyyttä, unihäiriöitä, masentuneisuutta ja ammatillisen itsetunnon heikkene mistä (Nummelin 2008, 75-77; Manka 2011, 16).

Pahimmillaan tämä kaikki voi johtaa työuupumukseen, joka on pitkäaikainen stressioi reyhtymä. Tällöin työntekijän valtaa kokonaisvaltainen väsymys, eikä hän palaudu enää rasituksesta esimerkiksi yöunien aikana. Uupunut työntekijä voi lisäksi vieraantua itses tään ja kosketus omiin tunteisiin, tarpeisiin ja tavoitteisiin saattaa katketa. (Nummelin 2008, 80-83.)

Parhaimmillaan työntekijä voi kokea työstään myös työn imua. Työn imu termi liittyy vah vasti Csikszentmihalyin luomaan flow-termiin (Rauramo 2012, 164-165; Hakanen 2005, 27-29; Csikszentmihalyi 2005). Flow on tila, jossa ihminen on niin syventynyt toimin taansa, että mikään muu ei tunnu merkitsevät mitään ja toiminta tuottaa tekijälleen val tavaa iloa (Rauramo 2012, 164-165).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työn imua kokeva työntekijä on työssään tarmokas, omis tautunut ja siihen uppoutunut. Hän kokee halua panostaa työhönsä ja ponnistella myös vastoin käymisten sattuessa. Tämän lisäksi hän kokee työnsä innostavana ja inspi roivana. Työn imu on positiivinen kokemus, joka kannattelee työntekijää myös vastoin käymisten sattuessa ja työn kuormittavuuden lisääntyessä. (Rauramo 2012, 164-165; Hakanen 2005.)

### **Sosiaalialan kuormittavuuden erityispiirteet**

Sosiaalialan työn erityispiirteitä olivat muun muassa asiakastyö, kiire ja vastuu. Näiden kautta voidaan myös kuvata sosiaalialan kuormittavuutta ja sen eri osatekijöitä. Näin olen sosiaalialan kuormittavuustekijöitä ovat muun muassa asiakkaiden moniongelmaisuus, motivoitumattomat asiakkaat, asiakkaiden väkivaltaisuus, jatkuva monimutkainen ongel manratkaisu ja päätöksenteko, eettinen ja emotionaalinen kuormitus, jatkuvat muutokset ja kiire. (Fagerström ym. 2016, 60-62.)

Juuri moniongelmaisuus ja asiakkaista koetun vastuun aiheuttama työnkuormittavuus onkin tutkimusten mukaan lisääntynyt työntekijöillä tasaisesti. Samoin on myös kiireen tunne ja vastuu oman työyhteisön ihmisistä. (Laine ym. 2011, 26-37.) Myös vuorotyö ja erityisesti yövuorot ovat työnkuormittavuutta lisäävä tekijä (Fagerström ym. 2016, 57-58).



Lastensuojelun perustehtävänä on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun. Näin ollen lastensuojelulain mukaisesti julkisella vallalla on mahdollisuus päättää lapsen huoltoa koskevista asioista lapsen ollessa huostaanotettuna. Laki kuitenkin edellyttää työntekijöitä pyrkimään lapsen edun mukaiseen yhteistoimintaan lapsen vanhemman ja huoltajan kanssa. (Lastensuojelulaki 417/2007.) Tällainen julkisen vallan käyttö ja lapsen perusoikeuksiin puuttuminen saattaa kuormittaa työntekijää suuresti.

Yhtenä lastensuojelun sijaishuollon työn erityispiirteenä voidaan pitää rajoitustoimenpiteiden käyttöä. Nämä rajoitustoimenpiteet ovat rajoja tai kieltoja joilla pyritään tukemaan lapsen tai nuoren kasvua ja kehitystä. Kuitenkin näitä rajoitustoimenpiteitä käytettäessä joudutaan puuttumaan aina johonkin lapsen tai nuoren perustuslaissa turvattuun perusoikeuteen. (Saastamoinen 2010, 152.) Nämä tilanteet edellyttävät työntekijältä vanhaa ammatillista osaamista, jotta hän osaa hoitaa tilanteet niin, että ei omalla toiminnallaan provosoi konfliktia. Ammatilainen osaa hoitaa tilanteen niin, että tilanteessa ei pääse tapahtumaan ylilyöntejä suuntaan taikka toiseen. (Sallinen 2005, 157-165.)

### **Työväkivalta**

Väkivaltatilanteet ja niiden kokeminen on yleistä sosiaalialalla (Laine ym. 2011, 26-37). Talentian tekemän selvityksen mukaan joka viides sosiaalialan korkeakoulutettu oli kokenut työssään väkivaltaa tai sen uhkaa jossakin muodossa. Huolestuttavaa kuitenkin on, että kyselyn mukaan jopa puolet lastenkodeissa ja koulukodeissa työskentelevistä saa osakseen viikoittain sanallista väkivaltaa, pilkan, loukkaamisen, nimittelyn ja arvostelun muodossa. (Koskiluoma 2017.)

Sosiaalialalla koetaan monenlaista työväkivaltaa. Työväkivalta voidaan väljästi määritellä tarkoittamaan tapahtumaa, jossa henkilöä loukataan sanallisesti, uhaten taikka häntä pahoinpidellään työhön liittyvissä tehtävissä ja nämä teot joka suoraan taikka epäsuorasti vaarantavat hänen turvallisuuttaan, hyvinvointiaan tai terveyttään. Työväkivalta tapahtuu siis työssä, työmatkalla taikka muissa työhön liittyvissä oloissa. Työväkivallaksi luetaan myös suoraan työntekijään, hänen perheeseensä ja muihin läheisiinsä kohdistuva uhkaus. (Antikainen-Juntunen 2007, 28, Wynne ym. 1997 mukaan; Rossinen 2011, 74; Soisalo 2011, 25.)

Huomion arvoista on, että työväkivallan muodot vaihtelevat sosiaalialan eri ammattien mukaan. Sosiaalityöntekijät kohtaavat työssään enemmän henkistä väkivaltaa ja

uhkailua. Sen sijaan sijaishuollossa esiintyy sekä tätä samaa henkistä väkivaltaa ja uhkailua mutta tämän lisäksi siellä esiintyy enemmän fyysistä väkivaltaa. Tämä fyysisen väkivalta tekijöinä ovat usein perhetyön asiakasperheiden lapset tai laitokseen sijoitettu lapsi tai nuori. (Lastensuojelun käsikirja 2018b.)

Työskentely asiakkaan kanssa läheisesti esimerkiksi sijaishuollossa lisää riskiä fyysiseen työväkivaltaan. Sen sijaan mitä etäisempi työskentely suhde asiakkaaseen ja mitä enemmän se perustuu vuorovaikutukseen, sen suurempi riski on, että työväkivalta sisältää henkistä ja sanallista uhkailua. (Lastensuojelun käsikirja 2018b.) Tämän lisäksi yksintyöskentely, työskentely ilta- ja yöaikaan sekä työskentely päihtyneiden taikka henkisesti epätasapainoisten asiakkaiden kanssa lisää työväkivallan riskiä. (Antikainen-Juntunen 2007, 45; Työsuojelu 2017).

Täytyy muistaa, että jo pelkkä työväkivallan uhka, saati sen kokeminen on työntekijälle työhyvinvointi kuormittava tekijä. Jo pelkkä työväkivallan uhka työpaikalla voi aiheuttaa työntekijälle pitkäaikaisia psykosomaattisia oireita kuten lisätä hänen stressiään ja laskea työssä viihtyvyyttä. (Arola 2004). Työväkivalta tilanteet eivät vaikuta pelkästään sen uhrina olleeseen työntekijään vaan niiden seuraukset ulottuvat koko työyhteisöön (Rossinen 2011, 74).

Konkreettisen fyysisen työväkivaltilanteen kokeminen on aina työntekijälle hyvin uhkaava, pelottava ja ahdistava kokemus. Varsinkin yllättävät, odottamattomat väkivaltilanteet ovat työntekijää eniten kuormittavia. (Arola 2004.) Näiden työväkivalta tapausten seuraukset voivat olla merkittäviä ja ne voivat aiheuttaa psyykkisiä ja somaattisia oireita ja lopulta johtaa sairauspoissaoloihin. Pahimmillaan ne saattavat kuitenkin aiheuttaa vakavaa psyykkistä oireilua joka saattaa aiheuttaa jopa työpaikan vaihtamista taikka äärimmillään ennenaikaista eläkkeelle jäämistä. (Rossinen 2011, 74-77.)

## **Vuorotyö**

Yksi Makslankadun lastenkodin työntekijöiden hyvinvointia uhkaava tekijä on kasvatus- ja hoitohenkilökunnan tekemä epäsäännöllinen vuorotyö. Tutkimusten mukaan tällainen vuorotyö ja siihen liittyvät yövuorot ovat työntekijälle terveysriski. Vuorotyö aiheuttaa työntekijän kehon ja aivojen toiminnassa ohimeneviä ja pysyvämpiä muutoksia terveyden eri osa-alueilla. (Työterveyslaitos 2018b.)

Vuorotyötä koskee kuitenkin sama lainalaisuus kuin muutakin työhyvinvointia, sillä sen kuormittavuuden kokeminen on hyvin subjektiivinen kokemus ja joillekin se sopii ilman merkittäviä terveys haittoja. Tällöin työntekijälle saattaa esimerkiksi nauttia lisääntyneestä vapaa-ajasta ja rahallisesta lisäkorvauksesta. (Partinen 2012).

Vuorotyö aiheuttaa työn kuormittavuutta kaikilla kolmella työhyvinvoinnin osa-alueella, niin fyysisellä, psyykkisellä kuin sosiaalisella. Fyysisellä tasolla epäsäännöllisen työajan on todettu muun muassa voivan altistaa painon nousulle, sydämen rytmihäiriöille, lisätä riskiä sairastua aikuisiän diabetekselle ja se myös lisää riskiä sairastua rintaa- eturauhaskasvainten ja paksusuolen syöväälle. (Rynor 2016; TTL 2018b.) Myös erilaiset ruoansulatuselimistön oireet kuten närästys, ilmavaivat ja vatsakivut ovat yleisiä (Partinen 2012; TTL 2018b).

Psyykkisellä osa-alueella vuorotyö saattaa aiheuttaa väsymystä, nukahtamisvaikeuksia, katkonaisia yöunia ja lyhyttä vuorokautista yöunta etenkin yövuorojen jälkeen (Partinen 2012). Tämän lisäksi epäsäännöllistä työaikaa tekevät kokevat enemmän stressiä, hermostuneisuutta ja kroonista väsymystä kuin päivätyöntekijät. Väsymyksen myötä työntekijän tarkkaavaisuus sekä kyky arvioida omaa toimintakykyä heikkenee ja riskinotto kynnys laskee. Tämä taas altistaa työntekijän työtapaturmille ja virhesuorituksille. (TTL 2018b.) Sosiaalisesta näkökulmasta vuorotyö saattaa aiheuttaa ristiriitaa perhe-elämän ja sosiaalisen toiminnan kanssa (Härmä 2012, 18). Vuorotyö ja siihen liittyvät ilta- ja viikonloppuvuorot aiheuttavat eritahtisuutta oman perheen ja muun sosiaalisen toiminnan välillä (TTL 2018b).

### **Myötätuntouupuminen**

Yhtenä sosiaalialan työperäisenä vaarana voidaan pitää myötätuntouupumista. Se on sekundaarinen posttraumaattinen stressireaktio, jota esiintyy erityisesti auttamistyössä. Riski sairastua siihen on erityisesti ammattilaisilla, jotka ovat empaattisia, työskentelevät traumatisoituneiden asiakkaiden kanssa ja vaativat itseltään erityisen paljon. (Soisalo 2011, 167-168; Ottaway & Selwyn 2016.) Nämä kaikki osa-alueet yhdistyvätkin lastensuojelutyössä ja lastenkodin työntekijöillä onkin riski sairastua myötätuntouupumiseen.

Myötätuntouupuminen muistuttaa oireiltaan paljon työuupumusta mutta vaikka työntekijä olisi myötätuntouupunut ei hän välttämättä kärsi työuupumuksesta. Myötätuntouupuminen iskee monesti huomaamatta ja hoitoon vaaditaankin sairausloman ja lääkityksen

lisäksi myös psyko- taikka traumaterapiaa. (Soisalo 2011, 167-168; Ottaway & Selwyn 2016.)

### **Muutoksen kuormittavuus**

Muutos ja sen vaikutukset ovat yksi työntekijän työhyvinvointia uhkaava tekijä. Muutoksen tuoma epävarmuus heikentää työn mielekkyyttä, osaamisen kehittymistä ja edistää haitallista kuormittumista (Rauramo 2013, 3). Tämän lisäksi muutos aiheuttaa aina kuormitusta normaaleihin työtehtäviin ja pahimmillaan työntekijä joutuukin kokemaan sekä oman työnsä, että muuttuneiden työprosessien aiheuttaman rasituksen. (Tossavainen 2008).

Muutostilanne voi luoda työntekijälle turvattomuuden tunnetta. Tällöin työntekijä saattaa kokea pelkoja koskien hänen oman osaamisensa riittävyyteen, toimeentuloon ja työsuhteen jatkuvuuteen. (Rauramo 2013, 4.) Hänellä saattaa olla tunne, että hän esimerkiksi menettää hallinnan omasta työstään ja sen suunnittelusta sekä merkityksestä. Hän saattaa myös kokea, että hänen työtään ei arvosteta taikka hänen ammatti-identiteettinsä horjuu. Tämä kaikki aiheuttaa tunteen työn hallinnan menettämisestä ja tilalle saattaa tulla jatkuva kiire, riittämättömyyden tunne, uskon puute ja levottomuus suhteessa omaan tulevaisuuteen. (Valtiokonttori 2007, 4-7.)

Muutostilanne vaikuttaa myös koko työyhteisöön ja sen hyvinvointiin. Tällöin suuri osa työyhteisön energiasta voi kulua erilaiseen turhaan murehtimiseen kuten huhujen pyörittelemiseen ja pohtimiseen, pelkojen, epävarmuuden sekä väärinkäsitysten käsittelemiseen ja tulevaisuuden arvailuihin. Tämä kaikki hiertää työntekijöiden välejä ja kuluttaa heidän kaikkien voimavaroja. Koko työyhteisö saattaa myös vaipua masennukseen, jolloin tapahtuvat muutokset saattavat käydä liikaa voimille tai muutoksen jälkeisestä tulevaisuudesta ei löydetä lainkaan toivoa. (Valtiokonttori 2007, 24-25.)

## 4 MUUTOS LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLLOSSA

Tämän kappaleen teemana on muutos työelämässä. Tämä teema on valittu mukaan, sen vuoksi, että lastensuojelun valtakunnallisessa kentässä tapahtuvat muutokset aiheuttavat myös väijäämättä muutospainetta myös Makslankadun lastenkodissa ja sitä kautta vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Tämän lisäksi edellisestä lastenkotia kohdanneesta muutoksesta on kulunut vasta reilu vuosi ja sen vaikutuksen ovat edelleen lastenkodissa läsnä.

Kuvaan tässä kappaleessa ensiksi muutosta ilmiönä ja tämän jälkeen vaihteita joilla se etenee työyhteisössä. Tämän jälkeen kuvaan työntekijää ja hänen tunteitaan muutoksessa. Lopuksi kuvaan vielä muutosjohtamista ja muutoksia jotka koskettavat lastensuojelun sijaishuoltoa erityisesti työntekijän näkökulmasta.

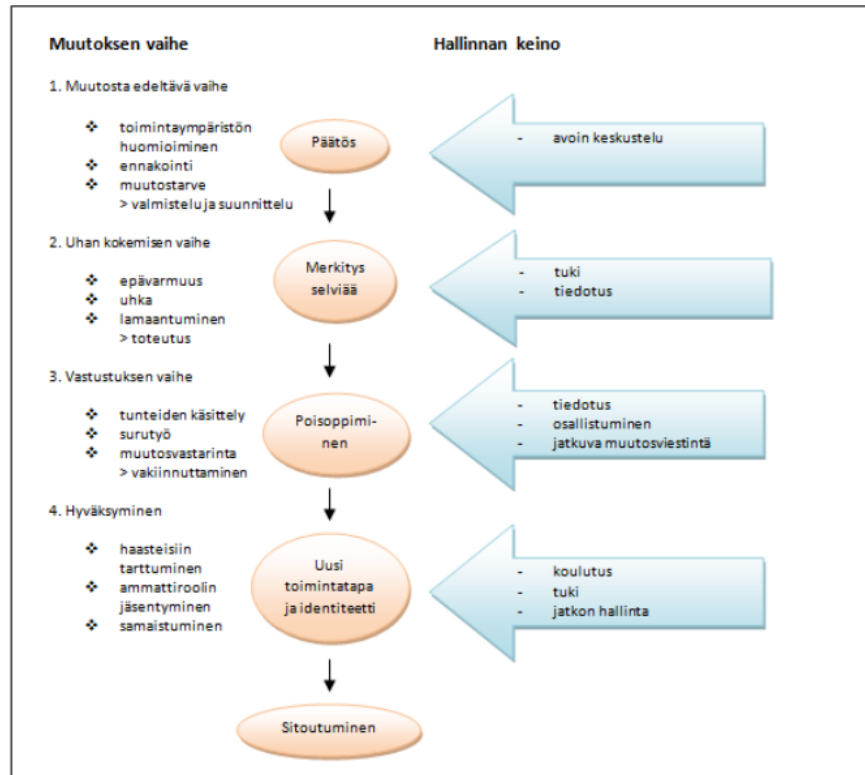
### 4.1 Muutos terminä

Tällä hetkellä organisaatioissa ja työyhteisöissä tunnutaan elävän muutoksen aikaa. Tuntuu kuin muutos olisi muotisana joka toistuu vähän väliä, kun keskustellaan työstä, työhyvinvoinnista ja elämästä yleensä. Keskustelu työelämän muutoksesta on kuitenkin perusteltua, sillä muutos sillä rintamalla tuntuu olevan jatkuvaa. Muutokset saattavat olla pieniä taikka suuria mutta niitä tapahtuu kuitenkin väijäämättä jatkuvasti ja niiden tuloa ei voi estää. (Juuti & Virtanen 2009, 12-13; Ponteva 2010, 9; Järvinen 2017, 143.) Voidaan jopa todeta, että on vanhanaikaista ajatella, että työpaikan muutostilanteet ovat ohimenevä poikkeustila. Ennemminkin jatkuva tarve uudistumiseen ja kiivaaseenkin kehittämiseen on pysyvää. (Mattila 2008, 87.)

Muutos on yleisesti tilanne joka aiheuttaa työyhteisössä sekä myönteisiä että kielteisiä ajatuksia. Se on yksilöllinen kokemus jossa voi nähdä sekä uhan, että mahdollisuuden. (Rauramo 2013, 5.) Muutokset ovat kuitenkin välttämättömiä, eikä yksikään organisaatio menesty ilman niitä. Muutoksen avulla organisaatio pysyy liikkeessä ja säilyttää kilpailukykyänsä. Muutoksen läpivieminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan kuitenkin muutos onnistuneesti viedä läpi ja saada uusi toimintatapa vaikiintumaan osaksi arjen työtä ja käytäntöjä. (Ilmarinen 2018, 3.)

## 4.2 Muutoksen vaiheet työyhteisössä

Organisaation muutosta voidaan kuvata neljän eri vaiheen kautta. Tässä kyseiset vaiheet esitetty kuvion muodossa.



Kuvio 4. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot. (Ponteva 2015, 25).

Ensimmäinen näistä vaihteista on sulatus vaihe ja se edeltää varsinaista muutosta. Tässä vaiheessa alkaa työyhteisössä näkyä muutosta ennakoivia signaaleja vaikka virallisesta muutoksesta ei vielä olisikaan tiedotettu. Nämä ennakoivat signaalit saattavat ajaa työyhteisöä kaaokseen usein tällöin ilmapiiri alkaa kiristyä samoin kuin työyhteisön levottomuus ja turvattomuus. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 32-35.)

Erilaiset huhut ja mielikuvat saavat jalansijaa ja yksilöiden sekä ammattiryhmien väliset erot korostuvat. Tärkeää olisi, että tämä muutosta edeltävä vaihe jäisi mahdollisimman lyhyeksi ja työyhteisöjä joissa tämän vaiheen käynnissä olo tiedostetaan, pystyttäisiin keskustelemaan asiasta ennakkoluulottomasti. (Emt. 32-35.)

Muutoksen toinen vaihe on uhan kokemisen vaihe. Tämä vaihe alkaa, kun työntekijöille on tullut tieto alkavasta muutoksesta työyhteisössä. Uhan kokemisen vaihe on ihmisen luonnollinen reaktio säännöstellä mieleen vyöryvää tietoaaineistoa. Vaiheeseen voi kuulua myös lamaantuminen ja voimakas, täydellisen menetyksen tunne. Suurissa muutoksissa myös shokkireaktio on mahdollista. (Emt. 36-38; 44.)

Koska muutos koetaan usein kielteisenä ja uhkana, ei myöskään uhan kokemisen vaihe vie muutosprosessia eteenpäin. Pitkittyessään se heikentääkin työntekijän työhyvinvointia. Tässä vaiheessa onkin tärkeää työtovereiden ja esimiehen tuki sekä läsnäolo. Myös tosiasioihin perustuva tiedottaminen korostuu tässä vaiheessa. (Emt. 36-38.)

Kolmas muutoksen vaihe on vastustuksen vaihe. Tässä vaiheessa työntekijä alkaa kokea tunteita entisen säilyttämiseksi ja alkaa jopa yliarvostaa mennyttä. Työntekijä alkaa kokea luopumisen ja kaipauksen tunteita. Tunteet voivat kohdistua niin työtovereihin, työyhteisöön kun työhön yleisesti. Kaikki tämä luopuminen vaatii työntekijältä aikaa ja tilaa. Se on aktiivinen työstämistapahtuma, jonka avulla työntekijä pystyy päästämään menneestä. Antamalla aikaa ja tilaa luopumiselle luodaan mahdollisuus uudelle sitoutumiselle. (Emt. 45-51.)

Tähän vaiheeseen liittyy vahvasti muutosvastarinta. Se on kuitenkin luonnollinen ja välttämätön osa muutosprosessia. Sen avulla työntekijä pyrkii säilyttämään tasapainon ja hallinnan tunteen ja sen taustalla on usein epävarmuuden ja pelon kokemukset, esimerkiksi oman työn säilymisestä, osaamisen riittävydestä ja oman aseman tai arvon säilymisestä. (Mattila 2008, 52-54; Ylikoski & Ylikoski 2009, 51; Ilmarinen 2018, 17.)

Muutosvastarinnassa ei kuitenkaan ole kyse siitä, että etteivätkö ihmiset haluaisi sinänsä kiinnittyä ja sitoutua uuteen. Vaan siitä, että muutosvastarintaa esiintyy, jos luopumiselle ei anneta riittävästi tilaa, aikaa ja menetelmiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.) Usein tämä vaihe menee kuitenkin itsestään ohi. Pahimmillaan se voi kuitenkin haitata työntekeä, työpaikan ihmissuhteita tai jopa muutoksen toteuttamista. (Ilmarinen 2018, 17.)

Muutosprosessin viimeinen vaihe on hyväksyminen. Tällöin työntekijät alkavat tarttua muutoksen tuomiin haasteisiin ja he ovat sopeutuneet tilanteeseen. Tämä kaikki näkyy työyhteisössä yhteishenkenä ja vapautuneempana tekemisen ilmapiirinä. Uusien tehtävien ja koulutusten myötä työntekijä alkavat innostua työstä uudestaan ja he saavat sovitettua roolinsa uuden työroolinsa työyhteisön ja organisaation tavoitteisiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66-68.)

### 4.3 Työntekijä ja hänen tunteensa muutoksessa

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, muutos aiheuttaa työyhteisössä sekä negatiivisia, että positiivisia tuntemuksia. Se voi aiheuttaa pelkoa ja jopa ahdistusta. Tunne jonkun vanhan menettämisestä voi olla lisäksi surullinen ja haikea. (Rauramo 2013, 13.) Se miten reagoimme muutokseen, riippuu työntekijän aikaisemmista kokemuksista ja nykyisestä elämäntilanteesta, niin työ- kuin yksityiselämässäkin (Erämetsä 2009, 265; Juuti & Virtanen 2009, 110; Järvinen 2017, 145). Muutokset aiheuttamat tunteet saattavat tulla henkilölle aaltomaisina vyöryinä ja ne saattavat sisältää useita eri tunteita (Juuti & Virtanen 2009, 118-119).

Näitä muutokset aiheuttamia tunteita on syytä kyettävä työstämään jotenkin. Käsittely on syytä aloittaa kielteisistä kokemuksista. Ellei näitä negatiivisia tunteita käsitellä kunnolla saattavat ne jäädä vaivaamaan työntekijän mieleen taikka sitten hän saattaa torjua ne ja siirtää ne johonkin toiseen henkilöön, esimerkiksi työtoveriinsa. (Juuti & Virtanen 2009, 118-121.)

Kun kielteisiä tunteita ei käsitellä työyhteisössä saattaa se johtaa tilanteeseen josta kielteisten tunteiden syyksi etsitään syntipukkia esimerkiksi toisesta osastosta taikka tietysti henkilöstöryhmästä. Tällaisella käytöksellä on tuhoiset seuraukset työyhteisön tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Juuti & Virtanen 2009, 118-121.) Muutoksen tuomiin negatiiviseen tunteisiin ei kuitenkaan voi juuttua pitkäksi aikaa vaan niiden käsittelyn jälkeen on siirryttävä muutoksessa eteenpäin (Ilmarinen 2018, 16).

Muutokseen olisi järkevää suhtautua myönteisesti sillä tällöin työntekijä ei kuormitu, menetä voimavarojaan eikä stressaannu muutoksesta. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa sillä tunteen ja niiden logiikka on erilainen kuin järjen logiikka. (Mattila 2008, 57; Juuti & Virtanen 2009, 124.) Työntekijän olisi kuitenkin tärkeää antaa muutoksessa tilaa tunteilleen ja keskustella niistä (Ilmarinen 2018, 16). Näin ollen tunteen myös asettuvat oikeisiin mittasuhteisiin. On tärkeää, että tunteet ja järki ovat tasapainossa ja tukevat toisiaan. Näin olleen järki ei peitä tunteita alleen ja tunteet eivät peitä järkeä vyöryynsä. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, 20-31.)



#### 4.4 Haasteena muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa yhdistyvät kaksi eri teemaa. Siinä yhdistyvät sekä järjestelmien maailma, että inhimillinen elämismaailma. Järjestelmällinen maailma koskee organisatiota ja niitä systeemejä joita, siinä muutetaan. Näitä voivat olla esimerkiksi työnjaot, organisaatiomuutokset ja niin edelleen. Inhimillinen elämismaailma sen sijaan koskettaa ihmisten työelämää; sen toiveita ja tarpeita. Muutoksessa nämä kaksi maailmaa törmäävät ja muutosjohtaja joutuukin tasapainoilemaan näiden kahden ääripään välissä. (Ylikoski & ylikoski, 2009, 70).

Muutos ei onnistu ilman johtamista. Taitava muutosjohtaja onkin dynaaminen ja tulevaisuuteen tähtäävä. Hän pystyy näkemään muutoksen tuomien vaikeuksien yli ja tähtää jo kohti uutta visiota. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä selkeää kaavaa, miten muutos hoidetaan onnistuneesta. (Pirinen 2015). Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että hyvän muutosjohtamisen on oltava muutoksen prosessimaista suunnittelua, syiden analysointia, tulevaisuuden ennakkointia, reagointia muuttuviin tilanteisiin, suunnan näyttämistä sekä ihmisten kuuntelua, innostamista ja tukemista muutoksessa. (Ilmarinen 2018, 5.)

Muutosprosessin aikana muutosviestintä on tärkeässä roolissa ja erityisesti esimiehen osuus siitä on merkittävä (Erämetsä 2009, 285; Ylikoski & Ylikoski 2009, 40-42). Puheissaan esimiehen on viestittävä työntekijöille, että hän on itse motivoitunut ja uskoo itse muutokseen. Tällöin esimiehin oman viestintä ja innostus vievät muutosta eteenpäin. Muutosviestinsä toimii myös yhteisen ymmärryksen luoja ja parhaimmillaan se luokin selkeyttä, yhteenkuuluvuutta ja luottamusta työyhteisössä. (Pirinen 2015).

Muutosviestinnässä on tärkeää, että virallinen tieto tulee ajoissa ja oikeilta tahoilta. Tiedon on siis oltava nopeaa, realistista, kattavaa ja avointa. Muuten syntyy ilmapiiri, jossa huhut ja epävarmuus pääsevät vellomaan. Tämän tositiedon tarkoituksena onkin tuhota vastustusta lisäävät ja energiaa kuluttavat huhut. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 40-42.) Yhtenä esimiehen tehtävänä onkin säilyttää työyhteisön työrauha ja suodattaa muutoksen informaatiotulvasta työntekijälle tärkeät tiedot ja tarpeen mukaan selventää niitä työntekijöille. (Erämetsä 2009, 276-277; Pirinen 2015).

Muutos onnistuu vain ihmisten kautta. Muutoksessa vaarana kuitenkin on, että työntekijät eivät halua sitoutua muutokseen ja sen toteutukseen. (Järvinen 2017 154-155; Pirinen 2015.) Hyvä muutosjohtaja pystyy kuitenkin aktiivisesti osallistamaan työntekijöitä

muutoksen suunnitteluun (Erämetsä 2009, 283). Yksi tapa tähän on esimerkiksi ottaa muutoksen kohteena olevien työntekijöiden ideat ja mielipiteet mukaan jo muutoksen suunnitteluun ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Tämä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja uskoa muutokseen (Järvinen 2017 154-155; Pirinen 2015.)

Esimiehen on pyrittävä muutoksessa jatkuvaan avoimeen vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa (Juuti & Virtanen 2009, 151). Hänen on pyrittävä olemaan läsnä ja keskittyttävä kuuntelemaan työntekijöitään aktiivisesti. (Pirinen 2015). Pelkästään jo pelkkä henkisesti läsnä oleminen on tärkeää. Keskeistä ei ole se mitä esimies välttämättä sanoo taikka selittää, vaan tärkeää on, että esimies ehtii kuunnella hermostumatta ja kiirehtimättä. Tämä luo työntekijälle olon, että hän tulee nähdyksi ja kuulluksi muutoksessa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73.)

Yhteisöllisyys antaa työyhteisölle voimavaroja selvitä muutoksesta. Yhteisöllisyys työyhteisössä jo itsestään on positiivinen asia joka parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. Kuitenkin muutostilanteessa sen merkitys on erityisen suuri sillä se antaa suojaa ja auttaa työntekijää kestämaan paineita. Muutoksessa onkin huolehdittava, ettei toteuteta ratkaisuja jotka heikentävät yhteisöllisyyttä. Tällaiset ratkaisut saattaisivat lisätä jännitteitä, eristäytymistä, kateutta ja klikkejä työyhteisössä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 59-65.)

Kokonaisuutena voidaan todeta, että hyvä esimies on muutoksessa henkilö, joka pystyy tarttumaan työyhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä kohti työyhteisön perustehtävää. Hän on lisäksi työntekijöiden kanssa samalla aaltopituudella ajatusten ja tunteiden kanssa. Hän myös työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohti työyhteisön perustehtävää. (Virtanen & Juuti 2009, 143.)

#### 4.5 Muutokset lastenkodin asiakaskunnassa

Lastensuojelun asiakasmäärät olivat tasaisessa nousussa jo yli 20 vuoden ajan. Samaa koskee myös kodin ulkopuolelle sijoitettua, huostaanotettuja ja kiireellisesti sijoitettuja lapsia ja nuoria. Heidän määränsä onkin kaksinkertaistunut viimeisen 20 vuoden aikana. (Bardy & Heino 2013, 24.) Kuitenkin vuoden 2012 aikoihin on asiakasmäärissä tapahtunut muutosta ja ne ovatkin lähteneet pienoiseen laskuun erityisesti huostaanotettujen ja kiireellisesti sijoitettujen lasten osalta (THL 2017, 3).

Turussa vuonna 2016 lastensuojelun tukea tarvitsi hieman reilut kaksi tuhatta lasta. Tämä vastaa seitsemää prosenttia 0-17 vuotiaiden ikäryhmästä. (Hiekkavuo 2017, 16.) Tästä ryhmästä noin joka kolmas oli sijoitettuna ja loput lastensuojelun avohuollon asiakkaina. Sijoitettujen osuus oli näin ollen 2,2 prosenttia. (Hiekkavuo 2017, 26.) Tämä onkin valtakunnallisesti korkea luku ja Turkua onkin kritisoitu sen liiasta laitospainotteisuudesta lastensuojelussa (Turku 2010). Esimerkiksi Kuusikko-kuntien vastaava keskiarvo on 1,6 prosenttia (Hiekkavuo 2017, 26).

Turun kaupungin lastensuojelu on ollut sijaishuoltoon painottuvana kallista. Näin ollen kustannukset suhteutettuna lapsiväestöön ovat olleet valtakunnallisen vertailun mukaan korkeat. Turun sijaishuollon kustannukset muodostavat reilut kahdeksankymmentä prosenttia lastensuojelun kokonaiskustannuksista. (Hiekkavuo 2017, 56; Turku 2018a, 3.) Tätä kustannusrakennetta on pyritty parantamaan vähentämällä ostopalveluiden osuutta, tehostamalla kaupungin omien lastenkotien käyttöä ja kehittämällä sijaishuollon toimintatapoja. Myös varhaista tukea ja tukipalveluita on lisätty. Lisäksi sijoituksista aikaisempaa suurempi osa on avohuollon sijoituksia. (Turku 2018a, 2-3.)

Tilastojen mukaan suurin osa lasten ja nuorten sijoituksista kohdentuu murrosikään. Näin myös Turussa, jossa suurin osa huostaan otetuista ja myös kiireellisesti sijoitetuista on viime vuosina ollut nuoria, 13-17-vuotiaita. (Heino 2013, 94; THL 2017,5; Turku 2018a, 3.) Tämän lisäksi poikia sijoitetaan enemmän kodin ulkopuolelle kuin tyttöjä (THL 2017, 9). Tilastojen mukaan huostaanotetuista lapsista vain joka neljäs tuli kahden biologisen vanhempansa ydinperheessä ja 55 prosenttia oli asunut yhdenvanhemman perheessä ennen huostaanottoa. Näistä perheistä myös 54 prosenttia oli saanut toimeentulotukea ennen huostaanottoa. Perustellusti voidaankin sanoa, että lastensuojelun asiakkaana olevien lasten kasvuolot ja poikkeavat siitä, mitä ne ovat väestössä lapsilla keskimäärin. (Heino 2013, 93-95.)

#### 4.6 Muutokset lastenkodin työkentässä

Lastensuojelun kentällä tapahtuu paljon muutoksia. Osa muutoksista on vähittäisiä, askeltavia uudistuksia jotka näkyvät esimerkiksi työntekijöiden työotteessa ja asenteissa asiakkaita kohtaan. Osa muutoksista on sen sijaan isoja radikaaleja muutoksia, jotka aiheuttavat valtakunnallisestikin suuria muutoksia (Stenvall & Virtanen 2012, 80-89).

Suurimpana muutoksena voidaan mainita Sote-uudistus, joka on laaja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus. Sen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveys-eroja, parantaa palveluiden yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. (Alueuudistus 2018b.) Uudistuksen myötä lisätään asiakkaan valinnanvapautta sosiaali- ja terveystaloudissa. (Alueuudistus 2018c). Kokonais-tavoitteena ovat siis nykyistä asiakaslähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut. (Alueuudistus 2018a).

## **Lape-hanke**

Toinen suuri strateginen linjaus joka vaikuttaa vahvasti koko lastensuojeluun sekä myös muihin sosiaalialan palveluihin on lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma eli lape-hanke (STM 2016a, 5). Lape-hankkeessa lasten, nuorten ja perheiden palvelut uudistetaan asiakaslähtöisesti integroiduksi palveluiden kokonaisuudeksi maakuntien ja tulevaisuuden kuntien toimintaympäristöön. Muutosohjelmassa palveluiden painopistettä siirretään kaikille yhteisiin ja ennaltaehkäiseviin palveluihin sekä varhaiseen tukeen ja hoitoon. Tämän uudistuksen lähtökohtana ovat lapsen oikeudet, perheiden monimuotoisuus, lapsi- ja perhelähtöisyys sekä voimavarojen vahvistaminen. Lisäksi lasten, nuorten ja vanhempien osallistuminen ja kokemusasiantuntemus kytketään tiiviisti uudistuksen suunnitteluun ja toimeenpanoon. (STM 2016a, 3.)

Erityisesti lastensuojelun näkökulmasta katsottaessa lape-hanke tuo siihen uudenlaisia toimintatapoja. Yhtenä hankkeen tavoitteena on yhdistää erityis- ja vaativamman tason palvelut, joihin myös lastensuojelu kuuluu. Tarkoitus on luoda kokonaisuuksia, jossa toteutuvat lapsi- ja perhelähtöiset, saatavuudeltaan ja laadultaan yhdenvertaiset palvelut, asiakasryhmien tarpeiden pohjalta rakennettu eri sektoreiden, ammattiryhmien ja toimijoiden sujuva yhteistyö sekä erityistason yhteinen tekeminen perustason kanssa. (STM 2016b, 1.)

Tämän muutostyön tavoitteena on uudistaa palvelujen rakenteita sote-uudistus huomioiden, uudistaa palveluiden ohjausta ja johtamista sekä luoda työskentelytapoja, jotka perustuvat tutkimustietoon ja hyvin suunniteltuihin integroituihin toimintamalleihin. (STM 2016b, 1.) Yhtenä vaihtoehtona tähän on tarjottu niin sanottua Hackneyn mallia, joka perustuu systeemiseen toimintakulttuuriin (Lahtinen ym. 2017).

Yleisesti lastensuojelua kehitetään siis kohti ennaltaehkäisevää sekä lapsi- ja perhelähtöistä toimintaa. Kuitenkin lape-hankkeessa on asetettu myös lastensuojelun laitoshoidolle tavoitteita. Niiden mukaan tarkoituksena on vahvistaa lastensuojelun sijaishuollon työskentelyä, erityisesti laitoshuollossa sijaishuollossa siten, että työskentely vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja on vaikuttavaa. Tämä vaatii, että määritellään tutkimus- ja tietoperusta sekä asiakkaiden kokemusten perusteella vaikuttavan, laadukkaan ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavan laitoshoidon keskeiset periaatteet, joiden varaan tätä palveluja voidaan rakentaa. (STM 2016b, 4-5.)

Lisäksi sijaishuollon ohjauksen ja valvonnan mallia kehitetään niin, että valvovien toimijoiden rooleja selkiytetään, määritellään selkeät sijoitettujen lasten ja nuorten yhteydenottotavat omaan sosiaalityöntekijään ja valvoviin viranomaisiin sekä luodaan sijoitettujen lasten ja nuorten hyvinvointia sekä palvelukokemuksia kartoittava seuranta- ja raportointimenetelmä. Tämän koottavan tiedon avulla voidaan sijaishuollon palveluita ohjata sekä kehittää. (STM 2016b, 4-5.)

### **Laitoshoidon mallinnus**

Lastensuojelun sijaishuollon kehittämiseksi perustettiin oma laitoshoidon mallinnusryhmä. Sen tavoitteiksi asetettiin kuntouttavan, kasvatuksellisen, hoidollisen ja terapeutin lastenkotityön viitekehysten ja näiden orientaatioiden välisen suhteen tarkentaminen ammatillisen työn perustana. Tavoitteena oli myös sellaisen lapsilähtöisen laitoshoidon mallin kuvaaminen, jossa lapsen oikeudet ovat keskeinen työn lähtökohta. (Timonen-Kallio ym. 2017, 4.)

Tämän selvitystyön perusteella ryhmä esittää, että vaikuttavan laitostyön lähtökohtana tulisi olla terapeutisuus, lapsen taikka nuoren kokemuksiin vastaaminen, niiden käsittely ja muutoksen aikaan saaminen ilman, että tämä vaurioittaa lasta. Tähän vastaukseksi mallinnusryhmä esittää terapeutin laitoshuollon viitekehystä, joka toimisi ohjaavana mallina ja ammatillisena orientaationa. Mallissa yhdistyvät terapeutin ja sosiaalipedagoginen orientaatio. Lisäksi siinä on päivitetty sosiaalipedagogiikan orientaatiota traumatietoisuudella sekä vahvistettu sijaishuollon työn arjessa tapahtuvaa kasvatuksellista ajattelua ja sen mukaisia käytäntöjä. (Emt. 16.)

Tällöin mallissa korostuisivat esimerkiksi terapeutin orientaation suunnitelmallinen, kasvatuksellinen ja kuntouttava toiminta. Tähän liittyy myös ajatus lapsen turvallisesta

elinympäristöstä, jonka tulisi tarjota lapselle taikka nuorelle suojelua ja tukea. Lisäksi sen tulisi mahdollistaa lapsen taikka nuoren koulunkäynti, sosiaalisten taitojen oppiminen ja kiinnittyminen mahdollisimman normaaleihin lapsuuden instituutioihin, yhteisöihin ja palveluihin. Myös yhteistyö lapsen taikka nuoren perheen kanssa liittyy kiinteästi tähän orientaatioon. (Whittaker ym. 2015, 24, Timonen-Kallio ym. 2017, 16 mukaan.)

Sosiaalipedagoginen orientaatio taas tuo malliin arkikeskeisyyden, yhteisen arjen jakamisen ja elämisen sijoitettujen lasten ja nuorten kanssa. Tähän kuuluu myös näkemys elinikäisestä kasvusta ja kehityksestä, voimaantumisajattelu ja kulttuurillisuuden ja yhteisöllisyyden korostaminen. (Hämäläinen 2015.) Sosiaalipedagogisessa orientaatiossa nähdään, että yhteisen arjen jakaminen ja eläminen sijoitettujen lasten ja nuorten kanssa luo pohjaa pedagogiselle suhteelle (Eronen & Laakso 2016, 27).

Tämä pedagoginen suhde herättää nuoren tietoisuuden, käynnistää kasvuprosessin ja haastaa nuorta kasvuun sekä muutokseen. Orientaatioon kuuluu myös se, että siinä huomioidaan laitostyhteisön kasvupotentiaali lapsen taikka nuoren kasvun tukemisessa ja heidän toimijuutensa vahvistamisessa kohti itsenäistä elämää ja osallisuutta sekä oikeutta yhteiskunnan tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Timonen-Kallio ym. 2017, 18.)

Selvitystyössä esitetään myös tarkennuksia sijaishuollon laitostyöntekijöiden kelpoisuuksiin ja koulutustasoon. Sen mukaan henkilöstön monet eri koulutustaustat ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat suuria kriittisiä tekijöitä laitoshuollon laadun kehittämisessä. (Emt. 5.) Tähän ratkaisuksi ehdotetaan yhteneväisen korkea-asteen moniammatillista erikoistumiskoulutusta. Tämän myötä laitostyön ammatillinen profiili ja ammatti-identiteetti vahvistuisivat ja myös moniammatillinen työskentely tehostuisi sekä laitoshoidon laatu parantuisi. Tämä puolestaan lisäisi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä. Kaiken tämän lisäksi myös työntekijöiden ammatillista osaamista ja menetelmäosaamista tulisi vahvistaa. (Emt. 20; 26-29.)

### **Turun kaupungin lastensuojelun muutokset**

Nämä valtakunnalliset muutokset aiheuttavat sen, että Turun kaupungin lastensuojelussa ja etenkin sijaishuollossa on siis palvelurakenteen kehittämistarpeita. Näihin rakennemuutoksiin on pyritty vastaamalla lastenkoteja koskevalla tilaselvityksellä, joka käynnistyi 26.22.2015 (Turku 2016b, 3).

Selvityksen taustalla on pyrkimys tehostaa ja kehittää kaupungin omien lastenkotien toimintaa, jotta ostopalveluna hankittuja kalliimpia sijaishuollon palveluita voidaan vähentää. Lisäksi huostaanotettujen lasten ja nuorten kokonaismäärän väheneminen ja perhehoidon osuuden kasvaminen aiheuttavat muutoksia asiakasrakenteessa. Jo tällä hetkellä perhehoitoon kyetään Turussa sijoittamaan pääosin kaikki alle kouluikäiset lapset. (Turku 2016b, 23-24.)

Tämä tarkoittaa sitä, että laitoshoidon sijoitetaan tulevaisuudessa yhä vaativahoitoisempia murrosikäisiä lapsia, joita ei perhehoidon keinoin kyetä tukemaan. Tämä asettaa uusia vaatimuksia Turun omille lastenkodeille niin niiden tilaratkaisujen, henkilöstörakenteiden ja henkilöstön määrälle. Kaupungin lastenkoteja on siis kehitettävä tiloiltaan turvallisiksi ja vahvistettava niiden henkilökunnan osaamista. (Turku 2016b, 23-24.)

Tämä tilatarveselvitys hyväksyttiin Turun kaupunginhallituksessa 21.11.2016 (Turku 2016a). Näin ollen se aiheutti ja tulee aiheuttamaan tulevaisuudessa muutoksia Turun lastensuojelun kentässä. Näihin kuuluvat esimerkiksi päätös perustaa uusi perheitä kuntouttava yksikkö, muuttaa vastaanottokotien rakennetta niin, että kaupungin toinen vastaanottokoti keskittyisi perheiden kanssa tehtävään työhön. (Turku 2016b, 42-43.)

Näiden lisäksi päätettiin yhdistää kaksi lastenkotia ja perustaa niistä uusi ympärivuorokautinen laitos, muuttaa osan lastenkotien paikkalukuja sekä lakkauttaa yksi kaupungin lastenkoti jolloin sen toinen osasto siirtyy perheitä kuntouttavaan yksikköön ja toinen osasto siirtyy niin asukkaineen kuin henkilökuntineen kaupungin omiin lastenkoteihin. (Turku 2016b, 42-43.) Näistä suurimmat vaikutukset Makslankadun lastenkodeille olivat, että sen asiakaspaikkaluku laski 14:ta 12:ta ja, että siihen yhdistyi lakkautettavan Luostarinkadun lastenkodin toinen osasto. Näin ollen kehittämishankkeen teema on hyvin ajankohtainen (Vilka, 2015, 18).

## 5 HANKEEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kuvataan hankkeen käytännön toteutusta. Kappaleen alussa kerrotaan perusteluja, miksi hanketta on ensinnäkin perusteltua kutsua kehittämishakkeeksi sekä kuvataan konstruktivistista mallia, jonka mukaan hanke eteni. Tämän jälkeen kuvataan hankkeen toteutusta kolmen eri vaiheen mukaan. Nämä vaiheet ovat suunnitte-, toteutus- ja viimeistelyvaihe. Kappaleen lopuksi kuvataan vielä tarkemmin hankkeen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä sekä SWOT-analyysia.

### 5.1 Hankkeen kehittämisen lähtökohdat

Tätä opinnäytetyötä on perusteltua kutsua kehittämishankkeeksi. Tämä sen vuoksi, että hanke oli luonteeltaan kehittämistoimintaa ja siinä pyrittiin löytämään uusia ja parempia toimintatapoja, jotka tukisivat ja parantaisivat hankkeen toimijoiden työhyvinvointia. (Toikko & Rantanen 2009, 14-15.) Hankkeen tarkoituksena ei ole siis ollut tutkimuksen tavoin tuottaa uutta teoriaa vaan muodostaa uusia ja paranneltuja käytäntöjä (Anttila 2004, 135).

Hanke täytti kehittämishankkeen kriteerit myös muilta osin. Tämä sen vuoksi, että se oli yksikkökohtainen uudistus, jossa pyrittiin vaikuttamaan yksittäisen yksikön eli Maksilankadun lastenkodin toimintaan sisäisellä uudistuksella. Tämän uudistuksen tavoitteet nousivat työyhteisöltä itseltään ja se itse tähtäsi niitä kohti. Hankkeella oli vielä lisäksi hankkeelle tyypillinen ajallinen jatkumo, joka alkoi jo vuoden 2016 joulukuussa ja päättyi vuoden 2018 keväällä. (Emt. 14-15.)

Hankkeessa tapahtunut kehittäminen oli tutkimuksellista kehittämistoimintaa. Näin ollen hankkeen pääpaino oli kehittämisessä mutta siihen sisältyi kuitenkin tutkimuksellisia elementtejä. Hankkeen tutkimuksellisella osuudella pyrittiin siis tuottamaan sellaista tietoa joka tukisi kehittämishankkeen etenemistä. Tutkimusasetelmat olivat kuitenkin alisteisessa asemassa verrattuna kehittämiseen. (Emt. 22-23.)

Koska kehittämistoiminnassa on ennen kaikkea tärkeää sosiaalinen prosessi, pyrittiin se ottamaan huomioon myös tässä hankkeessa. Tärkeää olikin sisällyttää hankkeeseen toimijoiden aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. (Emt. 89.) Erityisesti tällaisessa kehittämishankkeessa jossa kehittäjä toimii ikään kuin kehittäjä-työntekijänä oli tärkeää



saada kaikki toimijat mukaan kehitystyöhön, jotta tuotettuja tuloksia pystyttäisiin myöhemmin soveltamaan käytännössä (Tiittula 2007, 277).

## 5.2 Hankkeen konstruktivistinen eteneminen

Kehittämishanke eteni konstruktivistisen mallin mukaan. Se on malli jossa yhdistyvät sekä lineaarisen, että spiraalisen mallin vahvuudet ja kehittämistoiminnan logiikka. (Salonen 2013, 16.) Konstruktivistisessa mallissa on oleellista tunnistaa siinä oleva vaiheiden sisäänrakennettu perusajatus. Tämä tarkoittaa, että kaikki kehittäminen perustuu viime kädessä yhdessä tekemiseen, osallisuuteen, jatkuvaan reflektioon, toiminnassa oppimiseen ja menetelmäosaamiseen. (Salonen ym. 2017, 53.)

Konstruktivistisen mallin koossapitävinä voimia ovat yhteisöllisyys, osallistava johtaminen ja arvioiva työote. Siihen liittyy myös vahva reflektio ja inhimillisten tekijöiden huomioonottaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa siis pysähtymistä, arvioimista ja eteenpäin suuntautumista sekä tasavertaista keskustelua. (Emt. 53.) Konstruktivistisen mallin muistuttaakin suuresti spiraalimallia, jolle on tyypillistä, että kehittämistoiminnassa otetaan huomioon inhimilliset, sosiaaliset ja kulttuurilliset piirteet. Siinä hankkeen toimijat nähdään ajattelevina, tuntevina, kokemuksiltaan ja taustoiltaan erilaisina ihmisinä. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67; Salonen 2013, 14.)

Inhimillisten, sosiaalisten ja kulttuurillisten piirteiden huomioon ottaminen oli hankkeessa erityisen tärkeää, sillä siinä oltiin juuri näiden edellä mainittujen teemojen äärellä. Tarkoitus oli olla tukemassa ja luomassa uudenlaista hyvinvoivaa työyhteisöä. Tarkoitus oli myös, että työyhteisö pystyisi hyödyntämään koetun Makslankadun ja Luostarinkadun yhdistymisen tuoman kokemuksen sekä olemaan valmis lastensuojelussa tapahtuviin rakenteellisiin ja asenteellisiin muutoksiin.

Konstruktivistinen mallin eteneminen voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen. Ensimmäisenä vaiheena on aloitusvaihe, joka on hankkeen liikkeelle paneva voima. Tällöin pohditaan hankkeen haluttua suuntaa ja mietitään esimerkiksi kehittämistarpeita, alustavaa kehittämistehtävää ja hankkeen toimijoita. Toinen vaihe on nimeltään suunnitteluvaihe. Tällöin nimensä mukaisesti luodaan hankkeelle kirjallinen suunnitelma, joka koskee hankkeen etenemistä. Suunnitelma voi sisältää esimerkiksi tiedot hankkeen tavoitteista, ympäristöstä, vaiheista, käytetyistä materiaaleista ja dokumentointitavat. (Salonen 2013, 16-17.)

Mallin kolmas vaihe on esivaihe. Tällöin hankkeen tekijä siirtyy ”kentälle” eli hankkeen toiminta ympäristöön. Tämän vaiheen jälkeen seuraa varsinainen työstövaihe, jonka aika hankkeen eteen työskennellään hyvin intensiivisesti. Tässä vaiheessa realisoituvat kaikki kehittämishankkeen osatekijät. Siinä yhdistyvät niin hankkeen toimijat, tutkimus- ja kehittämismenetelmät, aineistot kuin myös dokumentoitavat. (Emt. 17-18.)

Työstövaiheen jälkeen seuraa tarkistusvaihe. Vaikka Konstruktivistiseen malliin kuuluu-kin jatkuva arvioiminen, on kuitenkin tässä hyvä kohtaa hanketta suorittaa esimerkiksi kertaluonteinen tuotoksen arvioiminen ennen sen siirtämistä seuraavaan vaiheeseen, joka on viimeistelyvaiheeseen. Tässä vaiheessa nimensä mukaisesti viimeistellään sekä tehty tuotos, että mahdollinen kehittämishankeraportti. (Emt. 18.)

Viimeistelyn jälkeen siirrytään konstruktivistisen mallin viimeiseen vaiheeseen eli valmiiseen tuotokseen. Tässä vaiheessa huolehditaan vielä hankkeen tuotoksen esittelystä levittämisestä ja mahdollisesta julkaisemisesta. (Emt. 19-20.)

### 5.3 Hankkeen suunnitteluvaihe

Hankkeen idea sai alkunsa vuoden 2016 syksyllä. Sen taustalla olivat kehittäjän aloittamat sosionomi YAMK opinnot ja siihen kuuluva opinnäytetyö. Hankkeen idea ei ensiksi ollut selkeä vaan se haki muotoaan muutamaankin otteeseen. Yhteistä näille kaikille aiheen ideoilla oli kuitenkin se, että ne kaikki liittyivät Makslankadun lastenkodin kehittämiseen.

Pitkällisten omien pohdiskelujen, sekä niin työtovereiden kuin lastenkodin johtajan kanssa käytyjen keskustelujen päätteeksi syntyi ajatus työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamisesta. Taustalla oli tässä kohtaa jo tieto, että Luostarinkadun ja Makslankadun lastenkotien yksiköjä oltiin yhdistämässä vuoden 2017 alkupuolella.

Hankkeen idea ja alustavat tavoitteet kerrottiin ensimmäisen kerran virallisesti vuoden 2016 joulukuussa. Tämä tapahtui Makslankadun kehittämispäivillä, jossa oli mukana myös Luostarinkadun lastenkodista siirtyvät työntekijät sekä heidän johtajansa. Tässä kohtaa hankkeen idea oli vielä hyvin suurpiirteinen ja laaja. Tästä huolimatta hanke sai kuitenkin hyvän vastaanoton ja kannustavia kommentteja. Se nähtiin kommenttien perusteella ajankohtaisena ja sillä nähtiin myös tarvetta.

Hankkeen aloitusvaiheen jälkeen alkoi hankkeen suunnitteluvaihe. Tämä sijoittaa ajallisesti vuoden 2017 kevääseen ja kesään. Tänä aikana hankkeen kehittäjä tarkensi hankkeen tavoitteita ja pohti kehittämismenetelmiä, joiden avulla tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tässäkin kohtaa hankkeen idea oli vielä hyvin laaja ja jälkikäteen katsottuna ehkä turhan kunnianhimoinen verrattuna käytettävissä oleviin ajallisiin resursseihin.

Suunnitteluvaiheen loppuilla kesällä 2017 kehittäjä esitteli alustavan tuotoksensa Maks-lankadun lastenkodin johtajalle. Tämän palaverin teemana toimi kehittämishankesuunnitelma jonka kehittäjä oli saanut alustavasti valmiiksi. Tämän keskustelun lomassa pohdittiin myös resursseja, joita hankkeen toteutukseen tarvittaisiin. Palaverin päätteeksi lastenkodin johtaja hyväksyi hankkeen ja antoi kehittäjälle luvan hakea Turun kaupungin tutkimuslupaa.

#### 5.4 Hankeen toteutusvaihe

Hankkeen kentälle siirtyminen tapahtui virallisesti 20.9.2017 kun hankkeen suunnitelmaa esiteltiin Maks-lankadun kehittämispäivillä. Tällöin kehittäjä esitteli hankkeen kulun ja tavoitteet sekä perusteli syitä hankkeelle ja sen toteutukselle. Tässä kohtaa hanke kulki vielä hyvin laajana kokonaisuutena, jossa tarkoituksena oli pyrkiä vastaamaan kaikkiin hankkeen kehittämistehtäviin. Kaikki näistä osista ei kuitenkaan hankkeen ajallisissa puitteissa voitu suorittaa ja hankkeen kehittämistehtävät tarkentuivatkin vielä myöhemmin alkuvuodesta 2018.



Kuva 1. Hankkeen esittelyä kehittämispäivillä.

Hankkeen esittelyt yhteydessä toteutettiin lisäksi yksi toiminnallinen osuus. Tässä osuudessa työntekijät saivat laittaa huoneen seinälle positiivisia ja myönteisiä asioita itseltään ja muista. Tarkoitus oli koota yhteen kohtaan omia, toiseen kohtaan oman osaston ja kolmanteen kohtaan koko talon myönteisiä vahvuuksia. Tämän toiminnallisen osuuden tarkoituksena oli tuottaa työntekijöille voimauttava kokemus ja edistää työyhteisön työhyvinvointia tuomalla esiin sen vahvuuksia.

Hanke esittelyn aikana ja päätyttyä työntekijät esittivät kiitettävästi kysymyksiä ja täsmennyksiä koskien hankkeen toimijoita ja suunnitelmia. Näistä asioista käytiin keskusteluja vielä lisää kehittämispäivän aikana ja asian tiimoilta sovittiin pidettäväksi palaveri lastenkodin johtajan kanssa.

Lastenkodin johtajan kanssa pidettiin palaveri heti seuraavalla viikolla. Tämän palaverin aikana täsmentyi vielä esimerkiksi toimijoiden joukko ja mukaan otettiin hankkeen toimijoiden pyynnöstä vielä sekä lastenkodin laitos- ja keittiö henkilöstö. Myöskin toimijat täsmentyivät niin, että hankkeeseen otettiin mukaan vain vakinaiset työntekijät, jotta toimijoiden vaihtuvuus saatiin minimoitua. Kun päätös lastenkodin laitos- ja keittiö henkilöstön mukaan ottamisesta oli tehty, esiteltiin hanke heille vielä pääpiirteittäin. Näin ollen hankkeen toimijoiden määrä tarkentui 15 henkilöön.

Hankkeen esivaiheen jälkeen alkoi hankkeen työstövaihe. Tässä vaiheessa toimijoilta kerättiin ensiksi tietoa heidän työhyvinvoinnistaan ja sen osa-alueista. Tämän jälkeen tästä tiedosta muodostettiin Maksilankadun lastenkotiin työhyvinvointisuunnitelma.

Työhyvinvointi suunnitelman tueksi kerättiin toimijoilta siis ensin tietoa heidän työhyvinvoinnistaan ja sen osa-alueista. Tätä tietoa kerättiin Maksilankadun lastenkodin johtajalta teemahaastattelun muodossa ja multa toimijoilta kyselynä. Sekä haastattelussa, että kyselyssä kysyttävät teemat oli esitelty toimijoille jo syksyllä 2017 joten toimijoilla oli ollut hyvä aika pohtia kysymyksiä etukäteen.

Esimiehelle tehty haastattelu tapahtui tammikuussa 2018. Haastattelu tehtiin teemahaastatteluna ja sen kesto oli kaksi tuntia. Haastattelun kuluessa haastateltavan puheesta tehtiin muistiinpanoja, jotka puhtaaksi kirjoitettiin myöhemmin saman päivän aikana. Haastattelun tuloksena syntyi esimiehen näkemys työyhteisön hyvinvoinnista SWOT-nelikenttä mallin mukaisesti.

Haastattelun jälkeen suoritettiin kaikille muille hankkeen toimijoille kysely. Kyselyitä lähetettiin tammikuussa 2018 siis yhteensä 14 kappaletta. Ensimmäiseen palautuspäivään mennessä kyselyitä palautettiin kymmenen kappaletta ja kaksi kyselyä palautettiin muuttaman päivän myöhässä. Kyselyn tiimoilta lähetettiin muistutuskirje helmikuun alussa mutta sen jälkeen ei vastauksia enää palautunut (Heikkilä 2014, 64). Vastauksia palautettiin siis yhteensä 12 kappaletta ja vastausprosentti oli tällöin 86 prosenttia.

Työstövaiheen seuraavana vaiheena oli saatujen vastausten analysointi. Tätä varten haastattelusta ja kyselyistä saadut vastaukset yhdistettiin ja näin ollen aineiston määräksi muodostui 13 vastausta. Saatujen vastausten tiedot tarkastettiin ja todettiin, että kaikki vastaukset olivat asiallisia ja kaikkiin kohtiin oltiin vastattu. Vastaukset eivät siis sisältäneet virheellisyyksiä, eikä puuttavia tietoja (Hirsjärvi ym. 2009, 221). Tämän jälkeen saadut vastaukset laitettiin sattumanvaraiseen järjestykseen ja numeroitiin juoksevalla numeroinnilla.

Vastausten analysointiin käytettiin teemoittelua (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Näin ollen vastuksista etsittiin yhtenäisiä vastauksia, jotka toistuivat kysymyksissä annettujen teemojen mukaan. Tarkoituksena oli ensin purkaa vastausaineisto teemoitellen ja tämän jälkeen muodostaa niistä synteesi eli kokonaiskuva aiheesta. Tämän vaiheen tekemistä helpotti se, että jo kyselyä tehtäessä oltiin etukäteen mietitty tapaa jolla vastaukset tullaan analysimaan. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 141-144; 173.) Tämän lisäksi tehty haastattelu ja

suoritetut kyselyt pohjautuivat jo valmiiseen SWOT-analyysi pohjaan, joka helpotti vastausten teemoittelua edelleen.

Teemoittelussa käytettiin apuna ja tausta-ajatuksena sekä Järvisen toimivan työyhteisön pilareita, että Rauramon työhyvinvoinnin portaita. Näitä mukaillen pyrittiin löytämään jokaisesta SWOT-alueesta ne teemat, jotka toistuivat annetuissa vastuksissa eniten. Tämän suoritettun aineiston analyysin tuloksia käytettiin myöhemmin hankkeen viimeistelyvaiheessa kun viimeisteltiin hankkeen tuotos: Maksilankadun lastenkodin työhyvinvointisuunnitelma. Suoritettua analyysia ja sen tuloksia esitellään tarkemmin luvussa 6.2 Lastenkodin työhyvinvoinnin kartoittaminen.

Seuraavana vaiheena hankkeessa olisi ollut työpajojen käytännön toteuttaminen. Ajatus oli, että työpajat toteutettaisiin laaditun työhyvinvointisuunnitelman mukaisesti ja näin ollen se palvelisi hankkeen toimijoita parhaiten. Näitä työpajoja ei kuitenkaan päästy toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti ja aikataulu ongelmien vuoksi ne jouduttiinkin jättämään kokonaan pois hankkeen toteutuksesta.

Hankkeen toteutusvaiheen aikana toimijoita pyrittiin pitämään tietoisena hankkeen etenemisestä. Tämän tarkoituksena oli tätä kautta tukea toimijoiden osallisuutta hankkeessa sekä lisätä hankkeen läpinäkyvyyttä. Tarkoituksena oli lisäksi tiedottamisen avulla pitää kehittämissyksikössä ajatusta työhyvinvoinnin ajankohtaisuudesta.

Hankkeen tiedottaminen tapahtui kahdella tapaa. Toinen oli kiinteä hanke-kansio, joita oli tehty kaksi identtistä kappaletta. Kansiot sisälsivät yleistä tietoa hankkeesta ja niitä päivitettiin tarpeen mukaan. Konkreettisesti nämä kansiot sijaitsivat kehittämissyksikön osastojen toimistoissa. Kansioden tarkoituksena oli, että tarvittaessa niiden avulla voitaisiin hanketta esitellä esimerkiksi yhteistyökumppaneille ja opiskelijoille.

Toisena tiedottamisen välineenä toimivat hanke-kirjeet, jotka sisälsivät ajankohtaista tietoa hankkeen etenemisestä. Nämä hanke-kirjeet lähetettiin kaikille toimijoilla suoraan sähköpostiin, jolloin kaikki toimijat olivat tasapuolisesti tietoisia hankkeen etenemisestä. Hankkeen toteutusvaiheessa näitä kirjeitä lähetettiin yhteensä viisi kappaletta.

## 5.5 Hankkeen viimeistelyvaihe

Hankkeen viimeiseen vaiheeseen kuuluivat sekä hankkeen tulosten tarkistaminen, raporttien viimeistely sekä tulosten esittely ja jalkauttaminen. Ensimmäisenä näistä oli tarkastusvaihe. Tässä vaiheessa analysoidut vastaukset käytiin uudelleen läpi ja tarkasteltiin niistä saatuja kokonaisuuksia. Tuloksena todettiin, että vaikka joitakin vastauksia voitiin tulkita usealla eri tavalla, ei niiden siirtelyllä teemasta toiseen ollut merkitystä kokonaisuuden kannalta. Näin ollen vastukset ja niistä tehdyt tulkinnat todettiin päteviksi.

Vastausten tarkistusten jälkeen alettiin viimeistellä opinnäytetyöraporttia ja toimijoille esiteltävää työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa. Opinnäytetyöraportin kirjoittaminen oli kulkenut kehittäjän mukana koko hankkeen prosessin ajan, joten sen viimeistely oli luonnollinen osa prosessin päättämistä.

Toimijoille eli Makslankadun lastenkodin työntekijöille tehty työhyvinvoinninsuunnitelma haluttiin pitää yksinkertaisena ja toteutuskelpoisena. Näin ollen päädyttiin valitsemaan jokaisesta SWOT-analyysin osa-alueesta se teema, jota koko työyhteisö piti oleellisimpana vastaustensa perusteella. Näitä aiheita tukemaan tehtiin neljän kerran työpajatyöskentely-malli, jonka avulla näitä kyseisiä asioita voitaisiin työstää ja kehittää. Tätä työhyvinvoinninsuunnitelmaa esitellään tarkemmin luvussa 6.3 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen.

Valmista Makslankadun lastenkodin työhyvinvoinninsuunnitelmaa käytettiin esittelemässä kehittämisyksikön johtajalle 22.3.2018. Tällöin keskusteltiin myös mahdollisuudesta toteuttaa hankkeen alkuperäiseen suunnitelmaan kuuluneet työpajat. Keskustelun aikana pohdittiin myös vaihtoehtoisia tapoja työpajojen toteuttamiseen.

Hankkeen loppupuolella annettiin vielä toimijoilla pikainen tiedotus hankkeen etenemisestä ja nykyisestä tilasta Makslankadun lastenkodin kehittämispäivillä huhtikuussa 2018. Tämän jälkeen käytiin vielä erillinen palautekeskustelua hankkeen etenemisestä ja toteutuksesta 22.4.2018.

Viimeiseksi hankkeen lopussa lähetettiin toukokuussa vielä hanke-kirje kaikille hankkeen toimijoille. Kirjeessä kiitettiin kaikkia hankkeeseen osallistuneita ja ilmoitettiin hankkeen päättymisestä. Tämän viimeisen hanke-kirjeen mukana lähetettiin myös tiivistelmänä hankkeen aikana nousseet tulokset ja niiden pohjalta luotu työhyvinvointisuunnitelma.

Hankkeen etenemistä voidaan kokonaisuutena tarkastella seuraavan kuvion kautta:

Ajan-kohta	Osalliset	Tiedonkeruu / kehittämismenetelmä	Dokumentointi	Tuotettu hyöty
SUUNNITTELUVAIHE				
12/2016	Kehittämispäivillä osallistuneet; noin 18 henk.	Makslankadun lastenkodin kehittämispäivä	Muistiinpanot	Hankkeen alustavan idean esittely
6 / 2017	Lastenkodin johtaja	Palaveri	Muistiinpanot	Tarkentavat keskustelut hankkeen ideasta ja sen vaativista resursseista
TOTEUTUSVAIHE				
9 / 2017	Hankkeen alustavat toimijat; 12 henk.	Makslankadun lastenkodin kehittämispäivä	Powerpoint- esitys + valokuvaus	Hankkeen esittely työyhteisölle kehittämispäivillä + toiminnallinen harjoitus
	Lastenkodin johtaja	Palaveri	Muistiinpanot	Kehittämishankkeen toimijoiden tarkentaminen
10 / 2017	Hankkeen alustavat toimijat; 12 henk.	Hankekirje nro.1	Sähköposti	Hankkeen alkamisesta tiedottaminen
	Hankkeen alustavat toimijat; 12 henk.	Hankekirje nro.2	Sähköposti	Alustavien teemahaastattelun sopiminen
	Hankkeen uudet toimijat; 3 henk.	Keskustelu	Powerpoint-esitys + suullinen esitys	Hankkeen esittely lopuille toimijoille
	Hankkeen uudet toimijat; 3 henk.	Hankekirje nro.1 + 2	Sähköposti	Puuttuvien hankekirjeiden lähetykset uusille toimijoille
11 / 2017	Hankkeen toimijat; 14 henk.	Hankekirje nro.3	Sähköposti	Tiedottaminen hankkeen etenemisestä
1 / 2018	Hankkeen toimijat; 15 henk	Hankekirje nro.4	Sähköposti	Tiedottaminen kyselystä
	Hankkeen toimijat; 14 henk	Kyselykaavake	Kyselykaavake	Kyselyiden toimittaminen toimijoille
	Lastenkodin johtaja	Haastattelu	Muistiinpanot	Lastenkodin johtajan teemahaastattelu
	Hankkeen toimijat; 14 henk			Kyselyiden noutaminen
2 / 2018	Hankkeen toimijat; 15 henk	Hankekirje nro.5	Sähköposti	Karhukirje kyselyistä
VIIMEISTELYVAIHE				
2 / 2018	Kehittäjä		Vastausaineisto	Saadun vastausaineiston tarkistaminen
3 / 2018	Kehittäjä	Teemoittelu	Vastausaineisto	Vastausaineiston analysointi ja Makslankadun lastenkodin hyvinvointisuunnitelman laatiminen
	Lastenkodin johtaja	Palaveri	Muistiinpanot	Kehittämishankkeen tuloksien ja tuotoksen esittelyä
	Hankkeen toimijat; 15 henk	Hankekirje nro. 6	Sähköposti	Hankkeen etenemisestä tiedottaminen
4 / 2018	Hankkeen toimijat; 12 henk	Makslankadun lastenkodin kehittämispäivä	Suullinen tiedonanto	Tiedotus hankkeen etenemisestä ja työpajojen poisjäännistä
	Lastenkodin johtaja, 2 ohjaajaa	Palaveri	Muistiinpanot	Palautekeskustelu hankkeen etenemisestä ja toteutuksesta
5 / 2018	Hankkeen toimijat; 15 henk	Hankekirje nro. 7	Sähköposti	Hankkeen päättäminen

Kuvio 5. Kehittämishankkeen kulku.



Hankkeen viimeistelyvaiheessa hanke-kirjeitä lähetettiin yhteensä kaksi kappaletta. Koko hankkeen aikana näitä kirjeitä lähetettiin yhteensä seitsemän kappaletta. Kyseisiä hanke-kirjeitä ei julkaista tämän raportin yhteydessä, sillä ne sisältävät toimijoiden henkilötietoja.

## 5.6 Kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät

Kehittämishankkeessa käytettiin tiedonkeruussa kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tämä sen vuoksi, että kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään myös tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia merkitysten maailmaa. Näitä merkityksiä näkyy niin ihmisten välisessä toiminnassa, ajatuksissa ja yhteiskunnan rakenteissa. (Vilka 2005, 97-98.)

Nämä asiat näkyivät hankkeessa esimerkiksi niin, että tietoa kerättiin hankkeen toimijoilta heidän luonnollisesta ja aidoista työympäristöstään. He saivat myös itse kuvata oman työhyvinvointinsa eri osatekijöitä vapaasti. Kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimiseen pyrittiin ottamalla mukaan kaikki työyhteisössä vakinaisessa työsuhteessa olevat työntekijät eli siis kaikki, joita asia kosketi. Kohdejoukko oli siis tarkoituksenmukainen kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei lähtökohtana ole pyrkiä testaamaan teoriaa taikka hypoteesia. Tarkoituksena on ilmiön monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Huomio kohdistuukin enemmän tutkitun ilmiön laatuominaisuuksiin määrän sijaan (Anttila 2004, 142). Tähän kaikkeen pyritään esimerkiksi suosimalla ihmisiä tiedon keruun instrumenttina. Näiltä ihmisiltä tietoa voidaan kerätä erilaisilla laadullisilla metodeilla. Näiden metodien valitsemisessa pyritään suosimaan metodeja joissa tutkitavien ihmisten eri näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tässä kehittämishankkeessa tällaisina metodeina käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä.

## Teemahaastattelu

Suoritettu teemahaastattelu on kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Tässä menetelmässä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä tekee kin siitä hyvin ainutlaatuisen. Haastattelun etuina voidaan pitää aineiston keruun joustavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 34.) Haastattelussa haastateltava nähdään merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Usein haastattelu valitaan menetelmäksi myös sen takia, että halutaan sijoittaa puhujan puhe laajempaan kontekstiin ja lisäksi halutaan sekä selventää, että laajentaa saatuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Tiedonkeruumenetelmän pitää aina palvella tarkoitustaan ja hankkeessa suoritettu esimiehen haastattelu valikoituikin menetelmäksi monista eri syistä (Hirsjärvi & Hurme 2017, 34). Yhtenä tärkeimpänä syynä oli, että häneltä haluttiin tietää laaja näkemys työyhteisön hyvinvoinnista. Hän pystyi myös lisäämään vastauksiinsa ei pelkästään oman työyhteisönsä näkökulmaa vaan myös ylemmän tahon eli Turun kaupungin hyvinvointitoimialan strategiset toimet jo tapahtuneiden ja tulevien muutosten hallintaan. Esimiehen haastattelu oli myös tärkeä sen vuoksi, että näin hänet saatiin mukaan tapahtuvaan kehittämishankkeeseen ja lisäksi tämä sitoutti häntä hankkeen toimintaan (Hirsjärvi ym. 2009, 206).

Teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun avulla esimieheltä saatiin vastauksia juuri hankkeen kannalta keskeiseen teemaan eli työyhteisön työhyvinvointiin (Vilka 2005, 101). Teemahaastattelu onkin siitä hyvä tiedonkeräämisen menetelmä, että sen avulla keskustelua voidaan kohdentaa tiettyyn teemaan, josta keskustella. Oleellista on, että keskustelu etenee keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47-48.)

Haastatteluaineiston ensimmäinen analyysin vaihe on litterointi eli tekstiksi muuttaminen. Haastattelusta päädyttiin kuitenkin tekemään pelkästään muistiinpanoja, sillä varsinaisen litteroinnin tason määrittävä seikka on tutkimuskysymys. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427.) Tässä tapauksessa teemahaastattelun tarkoituksena oli kerätä työyhteisön vahvuuksia ja heikkouksia kuvaavia teemoja ja näin ollen tarkkaan litterointiin ei ollut tarvetta. Myöskään tarvetta ei ollut kuvata haastateltavan ja haastattelijan välistä dynamiikkaa eikä ei-sanallista viestintää. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427-429.) Haastattelun tavoitteena oli puhtaasti saada tietoa työyhteisön hyvinvoinnista esimiehen näkökulmasta.

## Kysely

Toinen tiedonkeruuvaiheessa käytetty menetelmä on kysely. Kysely liitetään usein kvalitatiiviseen eli tilastolliseen tai määrälliseen tutkimukseen (Vilka 2005, 73; Heikkilä 2014, 15). Tässä hankkeessa kyselyn tavoitteena ei kuitenkaan ollut määrällisen tiedon kerääminen vaan tarkoitus oli kerätä toimijoiden laadullisia näkemyksiä työyhteisön työhyvinvoinnin eri teemoista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan kyselyllä kerättiin tietoa kyseisen ilmiön eli työhyvinvoinnin ymmärtämiseen ja selittämään. Tarkoitus ei siis ollut pyrkiä yleistämään tuloksia laajempaan joukkoon. (Heikkilä 2014, 15.) Näin ollen onkin perustelua todeta, että suoritettu kysely oli siis alisteinen kvalitatiiviselle tutkimukselle.

Kyselyn valikoitui tiedonkeruu menetelmäksi sen sopivuuden vuoksi. Kyselyn avulla pystyttiin keräämään tutkimusaineistoa nopeasti ja tehokkaasti. Lisäksi osa kyselyn heikkouksista eli esimerkiksi alhainen vastausprosentti ja kyselyn väärinymmärtäminen oli pyritty minimoimaan. (Valli 2015, 44-46.) Tähän pyrittiin sillä, että jo hankkeen alussa tiedotettiin osallisille mitä kysymyksiä kyselyssä tullaan heiltä kysymään. Näin ollen heillä oli mahdollisuus jo etukäteen kysyä selventäviä kysymyksiä. Tämän lisäksi hankkeen kehittäjä ja toimijat tunsivat toisensa ja näin ollen kyselyn vastaus prosentin uskottiin olevan korkea.

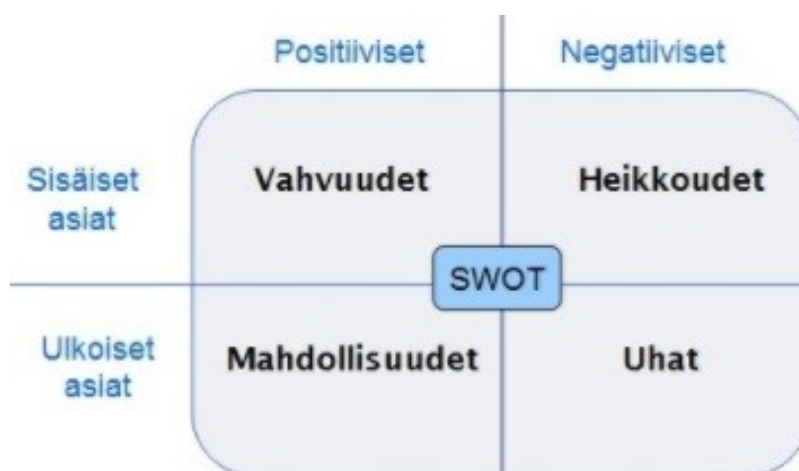
Kyselyn laadinnassa pyrittiin kiinnittämään huomiota sen pituuteen ja kysymysten lukumäärään. Kysely lomake haluttiin pitää mielenkiintoisena ja selkeänä sillä mitä miellyttävämpi ulkoasu kyselyssä on, sitä suurempi palautusprosentti on. Tämän lisäksi jo kyselyn laatimisen aikana pyrittiin pitämään mielessä tulosten hyödynnettävyys ja käyttökellollisuus analysointi vaiheessa. (Valli 2015, 43-44.) Kyselyn pohjaksi valikoita vältti SWOT-analyysistä sen helpon hyödynnettävyyden vuoksi.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä sitä testattiin vielä kahdella sijaishuollon ammattilaisella. Heiltä molemmilta tuli rakentavaa palautetta, jonka mukaan kyselyä paranneltiin. Ohjeistusten mukaan kysely voitaisiin vielä tämän jälkeen testata uusille ihmisellä mutta tälle ei nähty olevan enää tarvetta (Heikkilä 2014, 58). Kysely toteutettiin informoituna kyselynä eli kehittäjä kävi itse noutamassa kyselyt työyhteisöstä (Heikkilä 2014, 17; Hirsjärvi ym. 2009, 197). Kyselyn mukana lähetettiin myös saatekirje kyselyn täyttämistä ja palauttamista varten (Heikkilä 2014, 59).

## 5.7 SWOT-analyysi

Swot-analyysi on hyvin yleisesti käytetty ja tunnettu menetelmä. Sitä voidaan käyttää monipuolisesti moneen eri tarkoitukseen. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi arvioimaan tehdyn ratkaisun vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja riskejä (Kantojärvi 2012, 275). Lisäksi sitä voidaan käyttää myös organisaation tilan analysointiin tulevaisuutta varten ja kokoavien synteesianalyysien tekemiseen (Lecklin 2006, 233; Kamensky 2008, 202-203). SWOT-analyysi voi lisäksi olla osa suurempaa kokonaisuutta esimerkiksi skenaariotyöskentelyssä, jossa organisaation nykytilaa voidaan arvioida sen avulla (Ojasalo ym. 2014, 146-147).

SWOT-analyysi perustuu nelikenttämalliin. Siinä kaavio on jaettu neljään osa-alueeseen jotka ovat vahvuudet (strength), heikkoudet ja kehittämistarpeet (weakness), mahdollisuudet (opportunity) ja uhat (threat). Sijoittamalla tähän kaavioon organisaation ominaisuuksia saadaan aikaan SWOT-analyysi. (Lecklin 2006, 233.) Tällöin vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät organisaation sisäiseen tilaan, kun taas mahdollisuudet ja uhat ulkoiseen ympäristöön (Kamensky 2006, 191). Tässä kyseinen malli kuviona;

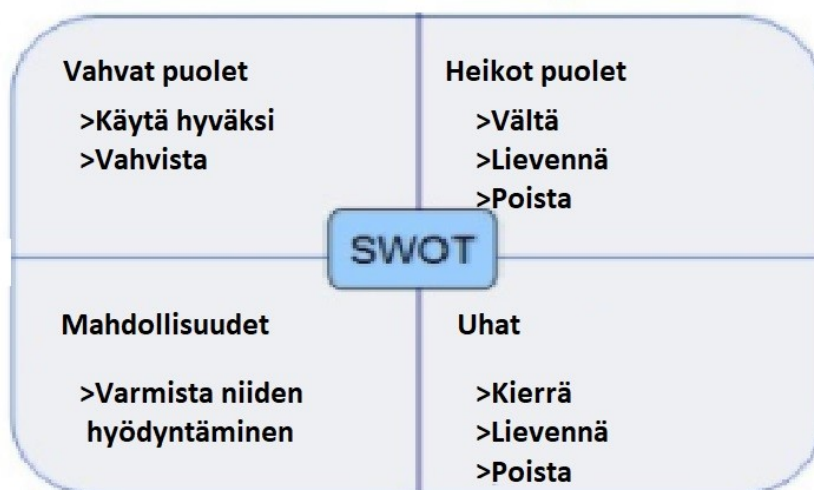


Kuvio 6. SWOT-nelikenttä. (Mukaillen Kamensky 2006, 191).

SWOT-analyysin vahvuuksina voidaan pitää sen näennäistä yksinkertaisuutta. Sen toteuttamiseen riittää pelkkä luku- ja kirjoitustaito ja sitä voidaan soveltaa monella eri tasolla ja alueella. Lisäksi analyysin avulla voidaan suhteuttaa organisaation nykytilaa

sekä tulevaisuutta. Analyysin vahvuudet ja heikkoudet toimivat tiivistelmänä organisaation sisäisestä tilasta ja oikein laadittuna ne voidaan suhteuttaa kilpailutilanteeseen sekä viimeiseksi mahdollisuudet ja uhat ovat tiivistelmä yrityksen toimintaympäristöstä. (Kamensky 2008, 203-204.)

Suoritetun SWOT-analyysin perusteella voitiin siis tehdä johtopäätöksiä ja toimenpide ehdotuksia, koskien työyhteisön hyvinvointia. SWOT-analyysin ajatusmallin mukaan vahvuuksia pitää käyttää hyväksi sekä vahvistaa ja heikkouksia sen sijaan poistaa, lieventää ja välttää. Mahdollisuuksia tulisi taas kyetä hyödyntämään ja uhkia kiertämään, lieventämään, poistamaan ja kääntämään mahdollisuuksiksi. On kuitenkin syytä muistaa, että SWOT-tekijöiden keskinäiset riippuvuussuhteet saattavat monimutkaistaa asetelmaa. (Kamensky 2008, 204.) Kyseinen SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko alla kuvattuna:



Kuvio 7. SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko. (Mukaillen Kamensky 2006, 192).

Hankkeessa SWOT-analyysi toimi siis kahdella eri tavalla. Ensimmäiseksi SWOT-analyysi toimi teemahaastattelun runkona ja toiseksi sama runko toimi myös jaetun kyselyn pohjana. Näin ollen sekä haastattelusta ja kyselystä saatiin helposti yhdistettäviä tuloksia. Tämä mahdollisti sen, että tiedonkeruuvaiheen jälkeen tulokset voitiin yhdistää ja niistä voitiin muodostaa yksi, yhtenäinen suuri SWOT-analyysi. Tässä analyysissä ilmenivät siis työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

## 6 HANKEEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi hankkeen tuloksia. Ensiksi kerrotaan, miten hankkeen avulla on pyritty saattamaan aluilleen työyhteisön omaa keskustelua työhyvinvoinnista. Tämän jälkeen kuvataan, miten hankkeessa on kartoitettu lastenkodin työntekijöiden hyvinvointia ja mitkä ovat tämän kartoituksen tulokset. Kolmanneksi kuvataan hankkeessa syntynyttä tuotosta eli Makslankadun lastenkodin työhyvinvointisuunnitelmaa. Viimeisenä kerrotaan miten tulosten jalkautus eli työpajojen toteutus onnistui.

### 6.1 Keskustelun avaaminen työhyvinvoinnista

Hankkeen ensimmäisenä kehittämistehtävänä oli olla saattamassa aluilleen tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista keskustelua työhyvinvoinnista. Tämä kehittämistehtävä toimi ikään kuin yläkäsitteenä lopuille kolmelle kehittämistehtävälle. Tavoitteena oli, että työhyvinvointi ja sen kehittäminen nousisi työyhteisön omiin keskusteluihin ja näin ollen työyhteisö ottaisi itse vastuun sen suunnasta.

Hankkeen alkuperäisenä ajatuksena oli, että laatimalla työyhteisön tarpeista nouseva työhyvinvoinninsuunnitelma ja tämän jälkeen jalkauttamalla se työpajojen muodossa voitaisiin olla tukemassa toimijoiden työhyvinvointia. Valitettavasti työpajoja ei hankkeen aikana saatu toteutettua ja niiden toteutus jäi tulevaisuuden kannalta vielä auki.

Se, että työpajoja ei konkreettisesti päästy toteuttamaan, osaltaan heikentää tämän ensimmäisen tavoitteen tuloksia. Tämä erityisesti sen vuoksi, että nyt työhyvinvoinnin jalkautus ja keskustelun suunnitelmallinen herättäminen jää hyvin vähäiseksi. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on hankkeen puitteissa luotu suunnitelma ja menetelmät mutta valitettavasti ne eivät täysin tavoite hankkeen kaikkia toimijoita ilman työpajatoimintaa.

Ensimmäiseen kehittämistehtävään on kuitenkin osittain pystytty vastaamaan, sillä hankkeen aikana sen etenemisestä on pyritty tiedottamaan ja näin ollen toimijoita on pyritty pitämään tietoisena hankkeen kulusta. Tietoisuuden lisäämiseen pyrittiin myös jalkauttamalla työhyvinvoinnin kartoittamisesta saadut tulokset sekä työpajojen suunnitelmat työyhteisön tietoisuuteen.

## 6.2 Lastenkodin työhyvinvoinnin kartoittaminen

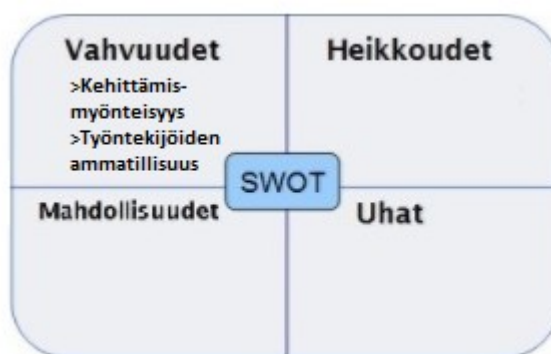
Hankkeen toisena kehittämistehtävänä oli kartoittaa työyhteisön nykyisiä näkemyksiä heidän omasta työhyvinvoinnistaan. Tähän tehtävään pyrittiin hankkeessa vastaamaan tekemällä lastenkodin johtajalle teemahaastattelu ja muille hankkeen toimijoille kysely. Näistä saatuja yhdistettyjä vastauksia kutsutaan hankkeessa vastausaineistoksi.

Vastausaineiston avulla pyrittiin siis kartoittamaan toimijoiden työhyvinvoinnin tilaa. Tämä tehtiin analysoimalla saatuja vastauksia teemoittelun mukaisesti. Teemoittelu tehtiin noudattamalla SWOT-analyysin nelikenttää. Näin ollen jokaisesta neljästä osa-alueesta etsittiin vastauksia, jotka toistuivat niissä eniten.

Teemoittelun avulla saatiin luotua yksi yhteinen SWOT-nelikenttä. Tästä ilmenivät siis työyhteisön vahvuuden, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näitä analyysin neljää eri osa-aluetta esitellään seuraavaksi:

### Vahvuudet – Strength

Kokonaisuutena vahvuudet osa-alue oli koko vastausaineiston selkein ja vastausteemojen hajonta oli kaikkein suppein. Analyysin mukaisen teemoittelun mukaan tähän osa-alueeseen tuli toiseksi eniten vastauksia. Saadut tulokset olivat hyvin yhdensuuntaisia ja niissä toistui kaksi suurta teemaa. Ensimmäinen teemoista oli työyhteisön kehittäminen ja myönteinen suhteutuminen siihen. Toinen teema oli työntekijöiden ammatillisuus.



Kuvio 8. Työyhteisön vahvuudet.

Työyhteisön kehittämis-teemaan laskettiin kuuluvaksi kaikki positiiviset maininnat kehittämistä kohtaan. Osa maininnoista oli puhtaasti kehittämismyönteisyyden ja kehittävän

työotteet esiin tuomista ja osa vastauksista taas kuvasi innostumista uusiin asioihin ja menetelmiin. Kehittämisen teema toistui kuitenkin lähes kaikista vastauksista ja se olikin selkein koko vastausaineistosta nouseva yksittäinen teema.

Suurin osa vastanneista kuvasi tämän lisäksi työntekijöiden ammatillisuutta ja ammattitaitoa positiivisena asiana. Työntekijät nähtiin esimerkiksi ammattitaitoisina, sitoutuneina ja paljon tietoa omaavina. Sitoutuminen työhön ja pitkäaikaisten työntekijöiden määrä nähtiin myös positiivisena asiana.

Hieman yli puolet vastanneista kuvasi työyhteisön positiivisia piirteitä. Näitä piirteitä olivat muun muassa luottamus työtoveriin ja joustavuus. Tämän lisäksi vahvuudet osa-alueeseen tuli vastauksia, jotka käsittelivät esimerkiksi hyvää omaohjaajatyötä, arjen sujuvuutta, raportoinnin kehittymistä ja koulunkäynnin tukemisen mallia. Mikään näistä teemoista ei kuitenkaan saanut enempää kuin kolmea vastausta.

Hankkeen tietoperustaan peilaten vaikuttaa siltä, että työyhteisön vahvuudet kuuluvat Rauramon työhyvinvoinnin portaiden yläpäähän. Tämä sen vuoksi, että neljäs porras oli arvostuksen tarve, joka työelämässä perustui osaamiseen ja ammattitaitoon. Viidenteen portaaseen kuului taas itsensä toteutumisen ja kasvun tarve, joka kyselyssä tulee ilmi kehittämismyönteisyytenä ja haluna kehittää omaa työtä.

Aineiston vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että työhyvinvoinnin portaiden alemmat tasot eivät saaneet paljoakaan niitä koskevia teemoja. Muutamat yksittäiset vastaukset koskivat ensimmäistä ja toista porrasta. Tämän lisäksi kolmanteen, eli yhteisöllisyyttä kuvaavaan portaaseen tuli jonkin verran vastauksia. Se, että vahvuuksia nähtiin olevan eniten työhyvinvointiportaiden yläpäässä, kertoo työyhteisön positiivisesta tilasta. Tämä sen vuoksi, että ellei alempien portaiden tarvetta olisi tyydytetty riittävästi ei työntekijä voisi tähdätä ylempien portaiden tavoitteisiin (Rauramo 2012, 13).

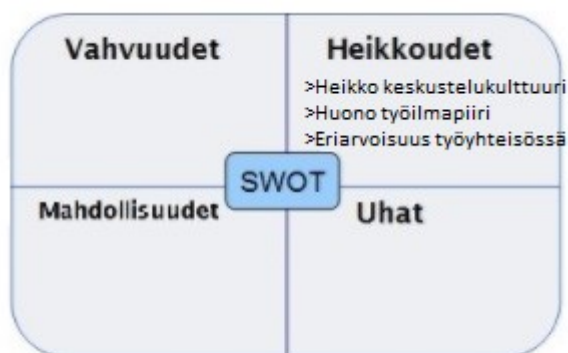
Jos aineiston vastauksia peilataan Järvisen toimivan työyhteisön pilareisiin, löytyy vahvuuksia monista ei pilareista. Selkeimpänä näistä nousee työntekoa tukeva organisaatio, sillä siihen sisältyy jatkuva oppimisen kulttuuri ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen. Kuitenkin oman työn kehittäminen ja ammattitaito linkittyvä myös moniin muihin työyhteisön pilareihin.



## Heikkoudet – Weakness

Heikkoudet osa-alueeseen tuli eniten vastuksia koko vastausaineistosta. Eniten mainintoja tuli heikosta keskustelukulttuurit ja siihen liittyvistä asioista kuten tiedonkulusta ja palautteen annosta. Nämä teemat toistuivat yhdeksässä vastuksessa. Toiseksi eniten mainintoja saanut teema oli huono työilmapiiri. Sitä ja siihen liittyviä asioita kuvasi kahdeksan vastaajaa. He kuvasivat, että työyhteisöllä ei esimerkiksi ole luottamusta toisiinsa ja, että työn motivaatio on kärsinyt.

Kolmantena teemana vastauksissa toistui eriarvoisuus työntekijöiden välillä. Sitä kuvasi kuusi vastaajista. Vastausten mukaan työyhteisön ja työntekijöiden eriarvoinen kohtelu oli uhka sen työhyvinvoinnille. Eriarvoisuutta nähtiin olevan eri osastojen välillä ja työyhteisössä yleisesti. Muita uhkia joita työyhteisössä tulosten perusteella nähtiin, olivat esimerkiksi epäselvyyden työnjaossa, työvuorolista ja siihen liittyvät tekijät sekä työhön liittyvän kehityksen jalkauttaminen. Mikään näistä teemoista ei saanut neljää taikka enempää vastausta.



Kuvio 9. Työyhteisön heikkoudet.

Vastausten perusteella työyhteisön heikkoudet kuuluvat Järvisen toimivan työyhteisön avoin vuorovaikutus-pilariin. Tämä sen vuoksi, että tähän pilariin kuuluu se, että työstä puhutaan rakentavasti niiden ihmisten kanssa joita asia koskettaa ja lisäksi varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. Heikosta vuorovaikutuksesta kerrottiin siis yhdek-

sässä vastauksessa. Näistä seitsemässä kuvattiin lisäksi huonoa työilmapiiriä. Näin olen vaikuttaa, että nämä kaksi asiaa korreloivat keskenään sillä kaikissa vastauksissa joissa kerrottiin huonosta työilmapiiristä, kuvattiin myös vuorovaikutuksen ongelmia.

Toinen teema joka toistui vastauksissa, oli eriarvoisuus työyhteisössä. Tämä heikkous sijoittuu työyhteisön työntekoa tukevaan organisaatioon. Tämä sen vuoksi, että organisaation tehtävänä on työpaikoille sellaiset puitteet ja järjestelmät, että yhteistyö osastojen välillä toimii. Järvisen mukaan usein onkin yleistä, että yhteistyö osaston sisällä toimii hyvin, mutta ei niiden välillä. (Järvinen 2017, 87.)

Tällainen kilpailutilanne saattaa näkyä osastojen välillä esimerkiksi syyttelynä tai vastuunpakoiluna. Usein syynä on kuitenkin se, että työyhteisön taikka osaston on helpompi syyttää ongelmista muita sen sijaan, että se itse miettisi miten on toiminut ja miten voisi ratkaista kyseisen ongelman. Toisena syynä tähän syntipukki-ajatteluun Järvinen pitää yksikertaisesti sitä, että ei tiedetä tarpeeksi toisen työstä eikä ymmärretä miten osastojen toiminta vaikuttaa toisiinsa. (Järvinen 2017, 88-89).

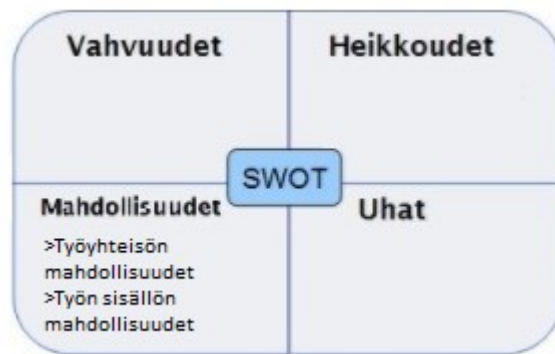
Työhyvinvoinnin portaiden kautta tarkasteltuna kehittämissyksiön heikkoudet sijoittuvat yhteisöllisyyden portaalle. Tämä sen vuoksi, että niin keskustelukulttuuri kuin työilmapiiritkin kuuluvat tähän portaalle. Rauramon mukaan tätä porrasta voidaan tukea yhteishenkeä tukevilla toimilla ja huolehtimalla henkilöstöstä. Lisäksi ulkoinen ja sisäinen yhteistyö on tärkeää. Käytännön tasolla tällaisia toimia voivat olla esimerkiksi tyky-toiminta, perehdyttäminen, työnohjaukset ja tiimikokoukset. (Rauramo 2012, 103-122.)

## **Mahdollisuudet-Opportunities**

Mahdollisuudet osa-alueeseen tuli kaikkein vähiten vastauksia koko vastausaineistosta ja siihen tulleiden vastauksien hajonta oli myös kaikkein suurinta. Laajasti ajateltuna mahdollisuudet osa-alue voidaan jakaa kuitenkin kahteen isoon teemaan. Toinen on mahdollisuudet jotka koskevat työyhteisöä ja toinen on työn sisältöön liittyvät mahdollisuudet.

Lähes kaikissa vastauksissa puhuttiin työyhteisön mahdollisuuksista. Vastauksissa kuvattiin mitä hyvää työyhteisössä tällä hetkellä on, esimerkiksi sen osaamista taikka hyvää potentiaalia. Osassa vastauksissa sen sijaan kerrottiin millaiseksi työyhteisö voi muuttua tulevaisuudessa. Vastauksissa muun muassa kuvattiin, että työyhteisöllä on hyvät mahdollisuudet kehittyä tiimityössä ja tehdä tavoitteellista työtä.

Toinen mahdollisuudet teema liittyi työn sisältöön ja sen mahdollisuuksiin. Tätä mieltä oli kuusi vastaajaa. He kuvasivat muun muassa miten tulevaisuudessa työyhteisössä pystytään tekemään työtä modernilla työotteella ja pitämään nuori työn keskiössä. Työtä kuvattiin myös suunnitelmalliseksi ja laadukkaaksi.



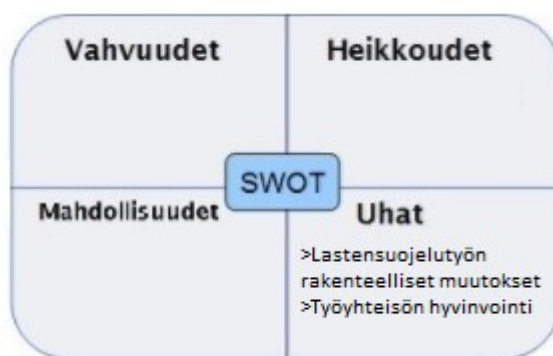
Kuvio 10. Työyhteisön mahdollisuudet.

Kehittämisyksikön mahdollisuuksia oli kaikkein vaikein paikantaa niin työhyvinvoinnin portaista kuin myös työyhteisön pilareista. Tämä sen vuoksi, että vastaukset eivät kuvanneet mitään tiettyä ongelmaa taikka työn osa-aluetta. Ennemmin vastauksissa kuvattiin tavoitetilaa ja päämääriä joihin työyhteisön pitäisi pyrkiä ja tavoitella. Jos vastauksia tarkastelee laajasti, voidaan väljästi tulkita, että suurin osa vastauksista sijoittuu yhteisöllisyyden portaaseen ja avoimen vuorovaikutuksen pilariin. Nämä pilarit olivat siis samat mihin työyhteisön heikkoudet sijoittuivat.

Yhdistävänä tekijä kaikille vastauksille kuitenkin oli, ne olivat muutosmyönteisiä. Yhdessäkään vastauksessa ei kyynisesti esitetty, etteikö muutos olisi mahdollista tai etteikö työyhteisö voisi kehittyä parempaan suuntaan. Monissa vastauksessa kuvattiin, että työyhteisö olisi kykenevä muutokseen ja, että siinä on paljon potentiaalia ja kykyä siihen.

### Uhat-Threats

Uhat osa-aluetta voidaan SWOT-analyysin mukaisesti tarkastella sisäisten ja ulkoisten uhkien kautta. Kyselyaineiston selkeänä ulkoisena uhkana nähtiin lastensuojelutyön rakenteelliset muutokset. Sisäisenä puolestaan työyhteisön hyvinvointi.



Kuvio 11. Työyhteisön uhat.

Ulkoista uhkaa kuvaavissa vastauksissa mainittiin suoraan joko SOTE-uudistus taikka Turun kaupungin oman organisaatiouudistus. Osa vastaajista koki uhkaksi myös esimerkiksi erilaisten palveluiden ulkoistamisen ja kilpailutuksen. Kokonaisuutena kaikissa vastauksissa puhuttiin jollain tasolla rakenteellisista muutoksista ja niiden vaikutuksista. Muutosta ei kuvattu yksiselitteisesti negatiivisena asiana vaan enemminkin vastauksissa korostui epätietoisuus asiasta ja sen vaikutuksista.

Sisäinen teema joka uhat osa-alueessa toistui, oli työyhteisön hyvinvointi. Vastauksissa toistui paljon samaa mitä heikkoudet osiossa. Uhaksi nähtiin, että työyhteisön ristiriidat heikentävät sen työhyvinvointia ja työntekijöiden työssä jaksamista. Uhkana pidettiin juuri sitä, että aiemmin kuvattuihin työyhteisön uhkiin ei puututa vaan niiden kehitys jatkuu negatiivisena. Näistä teemoista kertoi viisi vastaajaa

Uhat osa-alueen kolmas mainitsemisen arvoinen teema koski lastensuojelun asiakaskuntaa ja sen mahdollista muutosta. Uhkana nähtiin asiakkaiden päihteiden käytön tuoma väkivaltaisuus, heidän moniongelmaisuutensa ja kehittämisyksikön huonon pohjaratkaisun, valvonnan kannalta. Vaikkakin nämä vastaukset olivat yksittäisiä kokonaisuudessa kuitenkin neljä vastaajaa koko asiakaskunnan muutoksen uhkana.

### 6.3 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen

Kehittämishankkeen kolmantena tehtävän oli luoda työhyvinvointisuunnitelma Maksilankadulle lastenkodeille. Kuitenkin koska kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa käyt-

tökelpoista tietoa ja lisäarvoa sen toimijoille, haluttiin tehdä suunnitelma joka olisi sellaisenaan hyödynnettävissä työyhteisön käyttöön (Toikko & Rantanen 2009, 121-122; Vilka 2015, 23).

Alun perin hankeen suunnitteluvaiheessa oli tarkoituksena, että toimijoiden työhyvinvointia kehitettäisiin työpajatoiminnan kautta. Näin ollen työhyvinvoinnin tukemiseksi oltaisiin järjestetty muutamia työhyvinvointia tukevia työpajoja. Jokaisella työpajalla olisi ollut jokin työyhteisöstä noussut teema. Tästä suunnitelmasta oli kuitenkin luovuttu hankkeen toteutusvaiheessa, sillä hankkeen rajallisten ajallisten resurssien vuoksi toteutus oli mahdotonta.

Alustava suunnitelma työpajoista oli kuitenkin saanut työyhteisössä hyvän vastaanoton. Tämä sen vuoksi, että työpajatoiminta sopi hyvin lastenkodin jo valmiisiin rakenteisiin. Erilaisia työpajoja voitaisiin toteuttaa niin osasto- ja talokokousten lomassa sekä esimerkiksi kehittämispäivillä. Työpaja toiminta koettiin myös käytännönläheiseksi ja työyhteisöllä oli siitä jo ennestään kokemusta. Näiden syiden vuoksi päätettiin luoda työhyvinvointisuunnitelma joka pohjautuisi työpajatoimintaan.

Hankkeen kyselyaineisto oli analysoitu SWOT-analyysin avulla ja vastaukset oli jaoteltu neljän eri osa-alueen mukaan. Näin ollen oli luontevaa luoda neljän kerran työpaja malli joka pohjautuisi SWOT-analyysiin osa-alueisiin. Työpajojen aiheiksi tulivatkin siis työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Näiden työpajojen aiheiden pohjalla käytettiin analyysistä saatua tietoa työyhteisöstä ja sen tilasta. Näitä aiheita haluttiin käsitellä SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikon mukaisesti. Tämä tarkoitti siis, että vahvuuksia haluttiin vahvistaa, heikkouksia lieventää ja poistaa, varmistaa mahdollisuuksien hyödyntäminen ja lieventää sekä poistaa uhkia.

Seuraavassa kuvataan työpajojen suunnitelmat. Suunnitelmista käy ilmi työpajan teema, joka on siis toimijoiden itsensä määrittelemä. Tämän lisäksi suunnitelmasta tulee ilmi työpajalla tavoitteet ja kehittämismenetelmä, joilla näihin tavoitteisiin pyritään.

## Ensimmäinen työpaja - Vahvuudet

Ensimmäisen työpajan aihe on työyhteisön vahvuudet. Näitä työyhteisön vahvuuksia ovat vastausten perusteella työyhteisön kehittämismyönteisyys sekä työntekijöiden ammatillisuus ja osaaminen. SWOT-analyysin mukaisesti näitä puolia halutaan käyttää hyväksi ja vahvistaa.

Työpajan tarkoituksena on siis tuoda esiin ja korostaa työyhteisön vahvuuksia. Tähän pyritään toiminallisella harjoituksella jossa työntekijät saavat itse kuvata omiaan sekä työyhteisön vahvuuksia. Tässä osallistamaan tarkoitettussa kehittämismenetelmässä kaikki saavat post-it-lappuja joihin he kirjoittavat niin omia, osastonsa kuin työyhteisön vahvuuksia. Tämän tehtyään nämä vastaukset vielä esitellään vuorotellen kaikille osallistujille.

Harjoitus muistuttaa hyvin paljon tehtävää joka tehtiin hankkeen esittelyssä kehittämissäpäivillä. Tällä kertaa tarkoituksena on kuitenkin käyttää tehtävään enemmän aikaa ja myöskin esitellä syntyneet vastaukset muille. Tarkoitus on, että tehtävä olisi voimauttava kokemus jossa tuodaan esiin työyhteisön positiivisia piirteitä.

## Toinen työpaja – Heikkoudet

Toisen työpajan aiheena ovat työyhteisön heikkoudet, joita vastausten analyysin perusteella olivat heikko keskustelukulttuuri, huono työilmapiiri ja eriarvoisuus työyhteisössä. SWOT-analyysin mukaisesti näitä puoli pitää välttää, lieventää ja poistaa. Näihin tavoitteisiin pyritään työpajassa tulevaisuus muistelu menetelmän avulla. Tulevaisuus muistelun tarkempi esittely löytyy liitteestä numero kolme.

Tulevaisuus muistelussa kuviteltu tulevaisuus asetetaan vuoden päähän. Tämän jälkeen työyhteisön jäseniä lähestytään kysymyksien muodossa. Nämä kysymykset ovat: mitä tapahtuisi, jos et tekisi mitään tässä asiassa; mitä kannattaisi tehdä; mitä juuri sinä voisit tehdä sekä mitä tapahtuu, jos teet sen. Näin ollen voidaan ennakoida omien toimien vaikutuksia pulmalliseen yhteistyötilanteeseen. (Kokko & Koskimies 2007, 17.) Työyhteisön lukkiutunutta ja tulehtunutta tilannetta voidaan myös lähestyä kiteytetyn ”mitä tapahtuu, jos ei tehdä mitään?” kysymyksen kautta. Tällaisella kysymyksellä voidaan pyrkiä saamaan työyhteisön kriisivisio auki. (Eriksson ym. 2006, 13.)

Tällä tavoin käytettynä tulevaisuus muistelu toimii hyvin yhtenä kehittämishankkeen jalkauttavana välineenä. Kun jokainen joutuu omalla vuorollaan puhumaan omasta toiminnastaan, se palauttaa samalla kullekin vastuun tilanteesta, sen sijaan, että se delegoitaisiin muille (Kokko & Koskimies 2007, 17). Työpajan lopuksi keskustelussa nousseet asiat kerätään vielä kaikkien nähtäville fläppitaululle.

### **Kolmas työpaja – Mahdollisuudet**

Kolmannessa työpajassa pohditaan työyhteisön mahdollisuuksia. SWOT-analyysi viitekehikon mukaisesti pyritään siis varmistamaan se, että työyhteisö pystyy todellakin ottaa mahdollisuudet käyttöönsä. Tähän pyritään työpajassa me-we-us menetelmällä. Me-we-us menetelmän tarkempi esittely löytyy liitteestä numero neljä.

Tällä työpajakerralla aiheena on työyhteisön mahdollisuudet. Jokainen joutuu siis ensin yksin miettimään työyhteisön mahdollisuuksia. Tämän jälkeen samaa asiaa pohditaan pienryhmässä ja lopuksi vielä koko työyhteisön kesken. Lopuksi tulokset laitetaan vielä esille kaikkien nähtäväksi.

Me-we-us soveltuu hyvin kehittämishankkeeseen juuri sen aktivoivan vaikutuksen vuoksi. Sen lisäksi, että osa osallistujista on hiljaisempia ja osa äänekkäämpiä on osallistujilla myös erilainen ajattelunopeus ja työskentelytapa. Näin ollen joku saattaa vaatia pidemmän ajan ideoidensa tuottamiseen kuin toinen. Ryhmälle voidaan antaa jokin tietty työskentelyaika mutta todellisuudessa käytettävä aika katsotaan ryhmän mukaan, ei kellosta. (Kantojärvi 2012, 55.) Tämän menetelmän kautta pyritään tavoittamaan kaikkien osallistujien ääni ja mielipide. En vain äänekkäämpien ja nopeimpien.

### **Neljäs työpaja – Uhat**

Neljäs ja viimeinen työpaja päättää työhyvinvointisuunnitelman mukaisen työpajatyöskentelyn. Tämän viimeisen kerran aiheena on työyhteisön uhat. Tällä kerralla pohditaan, miten lastensuojelun rakenteellisten muutosten tuomia uhkia voidaan kiertää, lieventää ja poistaa. Tällä kertaa kehittämismenetelmänä käytetään SWOT-menetelmää.

Työpajassa pohditaan yhdessä lastensuojelun muutosta ja sen vaikutuksia työyhteisöön sekä sen työntekoon. Tarkoituksena on, että työpajassa käydään avointa keskustelua

muutoksesta ja sen herättämistä tunteista. Näistä ajatuksista ja näkemyksistä koostetaan lopuksi koko työyhteisön yhteinen SWOT-kehikko.

Muutos ja sen tuomat vaikutukset olivat kaikkien työntekijöiden vastauksia yhdistävä teema. Tämän vuoksi on tärkeää, että aihe tuodaan työntekijöiden keskusteluihin ja he saavat purkaa mielteitään ja mahdollisia uhkakuviaan muutoksesta. Näin ollen helpotetaan työntekijöiden mahdollisuuksia käsitellä suhdettaan muutokseen ja parantaa työyhteisön muutosvalmiutta.

Tässä vielä työpajojen kuvaukset tiivistettynä:



Kuvio 12. Työpajojen kuvaukset tiivistettynä.

Kehitettyä työpajamallia voidaan hyödyntää soveltaen sitä myös muussa kehittämisessä. Se on luonteeltaan toiminnallinen ja sopii lisäksi hyvin lastenkodin jo valmiisiin rakenteisiin. Luotu mallia nojaa vahvasti SWOT-analyysiin ja hyödyntää sen vahvuuksia. Kuitenkin malli on rakennettu hankkeen kyselyaineiston pohjalta ja käytetyt menetelmät on valittu vastaamaan juuri tästä aineisto nousseisiin teemoihin. Näin ollen työpajamallin jatkokehittäminen edellyttäisikin menetelmien soveltuvuuden uudelleen arviointia.



## 6.4 Työpajojen toteuttaminen

Hankkeen neljäntenä kehittämistehtävänä oli toteuttaa työhyvinvointisuunnitelman mukaiset työpajat. Tämän kehittämistehtävän tavoitteet eivät kuitenkaan toteutuneet. Tämä sen vuoksi, että suunniteltuja työpajoja ei päästy hankkeen tiimoilta toteuttamaan aika-tilaongelmien vuoksi.

Koska tätä hankkeen neljättä kehittämistehtävää ei päästy toteuttamaan, vaikuttaa se väistämättä myös hankkeen ensimmäiseen kehittämistehtävään, kuten kappaleessa 6.1 todettiin. Tämän lisäksi on syytä pohtia, onko työpajojen puuttumisella vaikutuksia myös muihin hankkeen osatekijöihin ja tuloksiin.

Suurin vaikutus sillä, että neljäs kehittämistehtävä ei toteutunut liittyy hankkeen jalkautukseen. Työpajojen puuttuminen saa aikaan sen, että hanke ei muodostu kokonaisuudeksi vaan jää jalkautuksen suhteen vajaaksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että jalkautusta on edelleen mahdollista toteuttaa noudattamalla laaditun työhyvinvointisuunnitelman mukaista mallia.

Voidaan myös pohtia ovatko kyselyssä annetut vastaukset edelleen valideja, kun vastaaja on vastannut niihin siinä uskossa, että niitä tullaan käsittelemään toteutuissa työpajoissa. Tämä on mahdollista. Kuitenkin täytyy muistaa, että kyselyyn on vastattu nimettömästi ja alusta asti on ollut tiedossa, että tuloksia tullaan teemoittamaan ja yhdistelemään. Täytyy myös muistaa, että kyselyistä saadut tulokset eivät ole työhyvinvoinnin minkäänlaisia indikaattoreita vaan niiden tarkoituksena on toimia pelkästään keskustelun herättäjinä.

## 7 ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hankkeen onnistumista kuvataan usein vaikuttavuuden käsitteellä. Vaikuttavuutta arvioidaan sekä hankkeen uskottavuuden, että johdonmukaisuuden mukaan. Hankkeen uskottavuus tarkoittaa sitä, että kehittäjän on osoitettava, kuinka uskottavasti hän tekee oikeutta tutkimuskohteelle. Kun taas hankkeen johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124.)

Tässä hankkeessa hankkeen vaikuttavuuden puolesta puhuvat monet eri seikat. Uskottavuuden näkökulmasta voidaan todeta, että hanke on tehnyt oikeutta kehittämiskohteelle. Kehittäjä on itse työskennellyt osana työyhteisö usean vuoden ajan ja lisäksi hän osaa tunnistaa lastenkodissa tehtävän työn erityisyyden ja sen tuomat työhyvinvoinnin uhat. Tämän lisäksi tässä raportissa on tuotu esille teoreettista tietopohjaa näiden asioiden tueksi. Kehittäjä onkin siis osoittanut ymmärtävänsä hankkeen kulttuurisen kontekstuaalisen luonteen. (Emt. 121-124.)

Johdonmukaisuuden näkökulmasta hanke on pyritty kuvaamaan luotettavasti ja aidosti. Hankkeessa tehtyjä ratkaisuja on kuvattu ja tarpeen mukaan perusteltu. Kaikki hankkeeseen kuuluvat tapahtumat on pyritty kuvaamaan johdonmukaisesti ja uskottavasti. Niistä tehdyt dokumentointi on pyritty tekemään sellaisella tasolla, että hankkeen ulkopuolinen voi sen avulla päätellä hankkeen etenemisen logiikan vaihe vaiheelta (Salonen 2013, 24). Tämän lisäksi hankkeen tutkimuksellisen osuuden vastausaineisto on pyritty analysoimaan huolellisesti ja tarkkuudella. Lisäksi analyysin pohjalla on käytetty tietoperustaa, joka koostui useista eri lähteistä.

Hankkeen kehittämistehtäviksi määriteltiin raportin alussa laveasti Makslankadun lasten kodin työntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen. Tähän tavoitteeseen pyrittiin neljän yksilöiden kehittämistehtävän kautta. Nämä tehtävät olivat; olla yleisesti saattamassa alulle tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista keskustelua työhyvinvoinnista, kartoittaa työyhteisön omia näkemyksiä heidän työhyvinvoinnistaan; luoda tämän tiedon perusteella työhyvinvoinnin suunnitelma ja toteuttaa tämän suunnitelman mukaiset työpajat.

Kokonaisuutena hankkeen päätettyä voidaan perustellusta todeta, että nämä asetetut tavoitteet ovat pääosin saavutettu. Keskustelua työhyvinvoinnista on pyritty lisäämään

hankkeen aikaisella tiedottamisella sekä jalkauttamalla hankkeen lopussa tietoa työyhteisön hyvinvoinnista toimijoille itselleen. Lisäksi työyhteisön työhyvinvointia on kartoitettu suunnitellusti kyselyjen sekä haastattelun kautta ja tästä tiedosta on tämän jälkeen jalostettu Maksilankadun työhyvinvointisuunnitelma. Tämän suunnitelman jalkauttamiseksi suunniteltuja työpajoja ei valitettavasti pystytty kuitenkaan hankeen tiimoilta toteuttamaan.

Hankkeen toteutusta voidaan kritisoida työpajojen puuttumisesta. Tämä kritiikki on perusteltua sillä nyt hankkeen jalkautus jää liian pintapuoliseksi. Näin ollen kerättyä tietoa ei päästä sen täydessä potentiaalissa hyödyntämään. Täytyy kuitenkin muistaa, että tämän kerätyn tiedon jalkauttamiseksi on kuitenkin laadittu suunnitelma, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Hankkeen jatkokehittämisehdotuksena olisi ensinnäkin työpajojen toteuttaminen. Toteutuksen myötä tehty suunnitelma pääsisi hyötykäyttöön, palvelemaan toimijoita. Työhyvinvointi suunnitelman laatiminen ja päivittäminen voitaisiin myös liittää osaksi jatkuvaa työyhteisön kehittämistä. Jatkuvuuden myötä työhyvinvointisuunnitelman tuloksia voitaisiin arvioida lisäksi jo olemassa olevilla työhyvinvoinnin mittareilla.

Toinen asia, josta hanketta voidaan kritisoida, on siinä tapahtunut tiedonkulku. Hankkeen aikana tapahtuneista muutoksista olisi pitänyt tiedottaa tarkemmin ja useammin. Erityisesti käännekohta, jossa varmistui tieto työpajojen poisjäännistä olisi pitänyt tiedottaa paremmin. Tämän lisäksi lähetetyt hanke-kirjeet olisivat voineet olla informatiivisempia ja ne olisivat voineet esimerkiksi sisältää tietoa työhyvinvointia koskevista ajankohdaisista asioista taikka kehittäjän omista oivalluksista.

Kuten todettu hankkeen tarkoituksena on ollut alusta asti tuottaa hyödyllistä tietoa toimijoilleen ja siinä on pyritty vastuulliseen kehittämistoimintaan. Tässä hankkeessa tiedon hyödynnettävyys korostuu hankkeen tuotoksessa eli työhyvinvointisuunnitelmassa. Tämä sen vuoksi, että suunnitelma on luoto toimijoilta tulleiden vastausten perusteella ja se kohdentuu juuri heidän tarpeisiinsa. (Toikko & Rantanen 2009, 121-128.)

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen on ollut vaikea prosessi. Tämä sen vuoksi, että se pohjautuu toimijoiden juuri sen hetkiseen kokemukseen ja työyhteisön tilaan. Lisäksi, koska jokainen kokee työhyvinvointinsa eri tavalla aiheuttaa se haasteen koko työyhteisön koskevan suunnitelman tekemiseen. Tämän vuoksi tehdyt työpajat on jouduttu tekemään keskiverto vastausten mukaan ja näin ollen kaikki eivät välttämättä koe työhyvinvointisuunnitelman palvelevan juuri häntä.

Tämä hanke on oiva esimerkki siitä, miten työyhteisö voi itse tietoisesti kehittää omaa työhyvinvointiaan. Tiedostamalla oman työhyvinvointinsa rakennuspalikat ja niiden vahvuudet voi työyhteisö löytää uuden tuulen toiminnalleen. Ottamalla aktiivisen roolin oman työhyvinvointinsa työstäjänä voi työyhteisö parantaa jo ennestään hyvää tilannettaan ja näin ollen luoda entistä parempaa, toimivampaa ja tehokkaampaa työyhteisöä. Tämä kaikki vahvistaa ja valmistaa työyhteisöä tuleviin työelämän muutoksiin sekä luo osallilleen parempaa työhyvinvointia.

## LÄHTEET

Alasoini, T. 2010. Työn kuormittavuuden hallinta innovatiivisessa organisaatiossa. Teoksessa Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 17. Kantolahti, T & Tikander, T. (toim.) Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 66-76. Viitattu 20.3.2018 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3aNBN%3afi-fe201504223059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Alasoini, T. 2006. Ohjelmallinen kehittäminen yhteiskunnassa. Teoksessa Kehittämistyön risteyskysä. Seppänen-Järvinen, R. & Karjalainen, V. (toim.) Helsinki: Stakes, 35-52.

Alueuudistus 2018a. Sote uudistuksen tavoitteet. Viitattu 20.3.2018 <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>.

Alueuudistus 2018b. Usein kysyttyä sote-uudistuksesta. Viitattu 20.3.2018 <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/usein-kysyttya>.

Alueuudistus 2018c. Valinnanvapaus. Viitattu 20.3.2018 <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaan-valinnanvapaus>.

Antikainen-Juntunen, E. 2007. Työväkivallan uhka, työväkivalta ja niiden hallinta sosiaalialalla. Työturvallisuus sosiaalialalla – hankkeen loppuraportti. Järvenpää: Sosiaalitalo Oy. Viitattu 20.3.2018 [http://www.sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/Tyoturvallisuus\\_sosiaalialalla\\_raportti.pdf](http://www.sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/Tyoturvallisuus_sosiaalialalla_raportti.pdf).

Anttila, P. 2004. Tiedonhankinnan kanavat ammatillisen asiantuntijuuden edistäjinä. Teoksessa Kotila, H. & Mutanen, A. (toim.) Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. Helsinki: Edita Publishing Oy, 128-160.

Arola, H. 2004. Mitä uusi sinen kirja sanoo väkivallan uhasta työpaikalla? Työterveyslääkäri 3/2004. Viitattu 20.3.2018 [http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=ttl00151](http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00151).

Bardy, M. & Heino, T. 2013. Katsaus lastensuojelun toimintaympäristöihin. Teoksessa Lastensuojelun ytimessä. Bardy, M. (toim.) 4., uudistettu painos. Tampere: Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 13-42.

Csikszentmihalyi, M. 2015. Flow. Elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas kustannus.

Eriksson, E; Arnkil, T-E. & Rautava, M. 2006. Ennakkodialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakesin työpapereita 29/2006. Viitattu 20.3.2018 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77346/T29-2006-VERKKO.pdf?sequence=1>.

Eronen, T. & Laakso, R. 2016. Lastensuojelun laitoshoidon kasvatukselliset ja kuntouttavat orientaatiot ja niiden vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus kansainvälisiin tutkimuksiin 2010-2016. Työpaperi 44/2016. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinninlaitos.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Fagerström, V; Koivikko, A; Rauramo, P. & työryhmä. 2016. Sosiaalialan työsuojelu ja -hyvinvointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Fredrikson, E. 2015. Hyvinvoiva työntekijä. Työntekijöiden kokemuksia työssä jaksamisesta lastensuojelun laitoshoidossa. Opinnäytetyö. Sosiaalialan ylempi koulutusohjelma. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2018 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92679/Fredriksson\\_Elina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92679/Fredriksson_Elina.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita publishing Oy.

Heino, T. 2013. Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Lastensuojelun ytimessä. Bardy, M. (toim.) 4., uudistettu painos. Tampere: Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 84-107.

Hiekkavuo, A. 2017. Kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2016. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja 4/2017. Viitattu 3.4.2018. [https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/17\\_06\\_22\\_Kuusikko\\_lastensuojelu\\_2016.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/17_06_22_Kuusikko_lastensuojelu_2016.pdf).

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, J. 2015. Defining social pedagogy: historical, theoretical and practical considerations. British Journal of Social Work, 45/2015, 1022– 1038.

Härmä, M; Kandolin, I; Sallinen, M; Laitinen, J. & Hakola, T. 2017. Hyvinvointia vuorotyöhön. 10-11., uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.3.2018 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135639/Hyvinvointia%20vuorotyohon.pdf?sequence=1>.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Helsinki: Otava, 45-55.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava Oy.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3., painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum media Oy.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7., tarkistettu painos. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 15. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananoja, A.; Lähteinen, M. & Marjamäki, P. 2011. Sosiaalityön käsikirja. 3., uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Koivuniemi, S. 2012. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät lastensuojelulaitoksessa. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2018 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50101/koivuniemi\\_satu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50101/koivuniemi_satu.pdf?sequence=1).

Kokko, R-L. & Koskimies, M. 2007. Ennakkodialogit moniammatillisena yhteistyömuotona. Dialogosten verkostopalaverien välitön palaute. Stakesin raportteja 17/2007. Viitattu 20.3.2018 <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77348/R17-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>.

Koskiluoma, K. 2017. Väkivaltaa ei saa sietää. *Talentia-lehti*. 2.2.2017. Viitattu 20.3.2018 <https://www.talentia-lehti.fi/vakivaltaa-ei-saa-sietaa/>.

Lahtinen, P; Männistö, L. & Raivio, M. 2017. Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia. Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja. *Työpaperi 7/2017*. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 20.3.2018 [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132169/TY%C3%962017\\_7\\_Kohti%20suomalaista\\_040417.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132169/TY%C3%962017_7_Kohti%20suomalaista_040417.pdf?sequence=1).

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014*. Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry, 9-27.

Laine, M; Kokkinen, L; Kaarlela-Tuomaala, A; Valtanen, E; Elovainio, M; Keinänen, M. & Suomi, R. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki: Työterveyslaitos.

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983. Annettu Helsingissä 8.4.1983. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830361>.

Lastensuojelulaki 417/2007. Annettu Helsingissä 13.4.2007. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417#L10>.

Lastensuojelun käsikirja 2018a. Lastensuojelun arvot ja periaatteet. Viitattu 3.6.2018 <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu/lastensuojelun-arvot-ja-periaatteet>.

Lastensuojelun käsikirja 2018b. Millaista on asiakkaiden työntekijään kohdistama väkivalta? Viitattu 20.3.2018 <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/tyon-tuki/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu-lastensuojelussa/vakivalta-tyoturvallisuusriskina/millaista-on-asiakkaiden-tyontekijaan-kohdistama-vakivalta>.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum media Oy.

Lindström, K.; Elo, A-L.; Hopsu, L.; Kandolin, I.; Ketola, R.; Lehtelä, J.; Leppänen, A.; Mukala, K.; Rasa, P-L. & Sallinen, M. 2005. Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen 2018. Onnistunut muutos. -Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 20.3.2018 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.

Makslankadun lastenkodin perehdytyskansio. 2017.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Maunu, M. 2016. Muutostyöpaja: työyhteisön muutosprosessin työstämistä toiminnallisien menetelmin. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2018 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118818/Maunu\\_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118818/Maunu_Marjut.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa *Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014*. Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry, 108-124.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY.

Oswald, S; Heil, K. & Goldbeck, L. 2010. History of maltreatment and mental health problems in foster children: a review of the literature. *Journal of Pediatric Psychology*, Volume 35, Iss: 5, 1 June 2010, p.462–472. Viitattu 20.3.2018 <https://academic.oup.com/jpepsy/article/35/5/462/890580>.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Ottaway, H. & Selwyn, J. 2016. 'No-one told us it was going to be like this': Compassion fatigue and foster carers. *Fostering Attachments Ltd*. Viitattu 20.3.2018. <http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/sps/documents/hadleydocs/compassion-fatigue-and-foster-carers-final%20report.pdf>.

Partinen, M. 2012. Epäsäännöllinen työaika ja vuorotyö. Lääkärikirja Duodecim. Viitattu 20.3.2018 [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk01013](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01013).

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 17.* Kantolahti, T & Tikander, T. (toim.) Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 15-21. Viitattu 20.3.2018 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Sähköinen julkaisu. Päivitetty viimeksi 23.11.2015. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pösö, T. 2004. Vakavat silmät ja muita kokemuksia koulukodista. *Tutkimuksia 133*. Helsinki: Stakes.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteessa. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 4.4.2017 [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf).

Rautio, M. 2010. Arvioinnin moniulotteisuus ja työhyvinvoinnin hallintamahdollisuudet. Teoksessa *Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 17.* Kantolahti, T & Tikander, T. (toim.) Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 22-29. Viitattu 20.3.2018 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72911/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Retva, E. 2012. Työkäytäntöjä yhdistämässä: käsikirja Makslankadun lastenkodin hoito- ja kasvatustyöhön. *Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Rossinen, J. 2011. Työväkivalta. Teoksessa *Rikoksen uhrin käsikirja*. Kjällman, P. (toim.) Jyväskylä: Ps-kustannus, 74-79.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa *Hyvärinen, M; Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 427-444.

Rynor, B. 2016. Better sleep, better health for shift workers. *Canadian Medical Association Journal*. Vol.188, iss: 2, p.35. Viitattu 20.3.2018 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4732978/>.

Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa – Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita Publishing Oy.



Sallinen, V. 2005. Lastenkoti ja rajoittaminen. Teoksessa Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Laaksonen, S. & Kempainen, M. (toim.) Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 155-165.

Salminen, M. 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Laaksonen, S. & Kempainen, M. (toim.) Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto, 108-124.

Salonen, K; Eloranta, S; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2018 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI- henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2018 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>.

Soisalo, R. 2011. Väkivallan preventio sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry.

Sinkkonen, J. 2015a. Lapsen kiintymyssuhteet tavanomaisissa ja poikkeavissa olosuhteissa. Teoksessa Lapsi uusissa oloissa. Tietoa sijaishuollosta ja adoptiosta. Sinkkonen, J. & Tervonen-Arnkil, K. (toim.) Helsinki: Duodecim Oy, 23-39.

Sinkkonen, J. 2015b. Mitä tulisi ottaa huomioon lasta sijoitettaessa. Teoksessa Lapsi uusissa oloissa. Tietoa sijaishuollosta ja adoptiosta. Sinkkonen, J. & Tervonen-Arnkil, K. (toim.) Helsinki: Duodecim Oy, 148-164.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. Ratkaisut lastensuojelutyön kuormituksen vähentämiseen sekä tiekartta siirtymisestä kunnallisesta maakuntapohjaiseen lastensuojeluun. STM/STM/5304/2017, 1192935 v. 5, STM131:00/2017. Viitattu 20.3.2018 [http://stm.fi/documents/1271139/6184550/Asettamiskirje\\_Kananoja.pdf/bfe1ba8e-7858-425c-8113-72c7bfc031f5](http://stm.fi/documents/1271139/6184550/Asettamiskirje_Kananoja.pdf/bfe1ba8e-7858-425c-8113-72c7bfc031f5).

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:29. Viitattu 20.3.2018 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap\\_ja\\_muist\\_29\\_2016.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74904/Rap_ja_muist_29_2016.pdf?sequence=1).

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b. Projektisuunnitelma. Erityis- ja vaativimman tason palveluiden uudistaminen. Viitattu 20.3.2018 <http://stm.fi/documents/1271139/2802197/Erityis-+ja+vaativimman+tason+palveluiden+uudistaminen.pdf/13a5ed4c-008a-433c-a768-9a5637fec923>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveystieteen strategia. Julkaisuja 2011:1. Viitattu 20.3.2018 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73418/URN%3aNBN%3afi-fe201504223250.pdf?sequence=1>.

Talentia 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Helsinki: Talentia. Viitattu 20.3.2018 [http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia\\_Etiikkaopas\\_2017.pdf](http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf).

Tarkiainen, M. 2014. Lastensuojelun sijaishuollon perhetyön kehittämishanke Luostarinkadun lastenkodissa. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2018 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85173/Tarkiainen\\_Minttu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85173/Tarkiainen_Minttu.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Taskinen, S. 2010. Lastensuojelulain soveltaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2017. Lastensuojelu 2016. Tilastoraportti. 43/2017. Viitattu 20.3.2018 [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135628/Tr43\\_17\\_LASU.pdf?sequence=3](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135628/Tr43_17_LASU.pdf?sequence=3).

Tiittula, P. 2007. Moniääninen vaikeneminen: Toimijatahojen suhteet ja toiminta kehittämishankkeessa. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Raportteja 53. Helsinki: Työministeriö, Tykes, 275-297.

Timonen-Kallio, E; Yliruka, L. & Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeutin laitospalvelun mallinnus. Työpaperi 23/2017. Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Juvenes print. Viitattu 20.3.2018 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132319/Tyo%CC%88paperi\\_2017\\_23\\_netiti%20%282%29.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132319/Tyo%CC%88paperi_2017_23_netiti%20%282%29.pdf?sequence=1).

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tossavainen, V. 2008. Jatkuva muutos kuormittaa työntekijää. Yle 13.3.2008. Viitattu 20.3.2018 <https://yle.fi/uutiset/3-5826441>.

Turku 2018a. Strateginen sopimus 2018, hyvinvointitoimiala. Viitattu 4.4.2018 <http://ah.turku.fi/sosterla/2017/0516007x/Images/1533342.pdf>.

Turku 2018b. Turun kaupungin lastensuojelulaitokset. Viitattu 20.3.2018 <https://www.turku.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/sosiaalipalvelut/lasten-ja-nuorten-hyvinvointi/lastensuojelu/lapsen-0>.

Turku 2017. Hyvinvointitoimiala. Viitattu 20.3.2018 [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/hyvinvointitoimialan\\_organisaatio\\_2017\\_suomi.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/hyvinvointitoimialan_organisaatio_2017_suomi.pdf).

Turku 2016a. Kaupunginhallitus 20.3.2018. Pöytäkirja. Lastenkoteja koskeva tilatarveselvitys. Viitattu 18.4.2017 <http://ah.turku.fi/kh/2016/1121026x/3464420.htm>.

Turku 2016b. Lastenkoteja koskeva tilatarveselvitys. Viitattu 20.3.2018 <http://ah.turku.fi/kh/2016/1121026x/Images/1482458.pdf>.

Turku 2014. Henkilöstövoimavarana. Viitattu 20.3.2018 <http://ah.turku.fi/kv/2014/0825009x/3123112.htm>.

Turku 2012. Kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työkyvyn hallintamalli. Opas esimiehille ja henkilöstölle. Turun kaupungin intranet-Metku. Viitattu 20.3.2018.

Turku 2010. Peruspalvelulautakunta. Pöytäkirja. Vastaus Aluehallintoviraston lastenkotien tilannetta Turussa koskevaan kuulemispyyntöön. Kokouspvm 15.12.2010. Viitattu 20.3.2018 <http://ah.turku.fi/perla/2010/1215021x/2436380.htm>.

Työsuojelu 2017. Väkivallan uhka. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 30.1.2018 <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/vakivallan-uhka>.

Työterveyslaitos 2018a. Työhyvinvointi. Viitattu 20.3.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työterveyslaitos 2018b. Vuorotyö. Viitattu 20.3.2018 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/vuorotyö/>.

Työturvallisuuskeskus 2018a. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 20.3.2018 [https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus).

Työturvallisuuskeskus 2018b. Psykososiaalinen työkuormitus. Viitattu 22.1.2018 [https://ttk.fi/etusivu\\_\(vanha\)/tyosuojelu/psykososiaalinen\\_tyokuormitus](https://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus).

Tång, M. 2014. Nettietiketti: opas mediakasvatustyöhön lastenkodissa. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiokonttori 2012. Mitä työhyvinvointi on? Kaiku-työhyvinvointimääritelmä. Kaiku-palvelut. Viitattu 20.3.2018 [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Työhyvinvointi/Mitä\\_työhyvinvointi\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyöelämäpalvelut/Työhyvinvointi/Mitä_työhyvinvointi_on).

Valtiokonttori 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Kaiku-palvelut. Viitattu 20.3.2018. <http://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vuoristo, K. 2012. Lastensuojelun rakkaus ja raskaus. Työhyvinvointi lastensuojelulaitoksessa. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Vantaa: Laurea-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.3.2018 [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49627/Vuoristo\\_Kirsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49627/Vuoristo_Kirsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Väliavaara, C. 2004. Sijoitettu lapsi tunnepyörässä. Menetelmiä ja välineitä lapsilähtöiseen lastensuojeluun. Raportit 1/2004. Jyväskylä: Pesäpuu.

Whittaker, J; del Valle, J. & Holmes L. 2015. The current landscape of therapeutic residential care. Teoksessa Therapeutic residential care for children and youth: Developing evidence-based international practice. Whittaker, J; del Valle, J.& Holmes L. (Toim.) Lontoo: Jessica Kingsley publishers, 89-106.

Wynne, R.N; Clarkin, N; Cox, T. & Griffiths, A. 1997. Guidance on the Prevention of Violence at Work. European Commission. DG-V.Luxenburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutospurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5., uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

## Liite 1. Kysely



Moi,

Tämä kysely on osa Makslankadun lastenkodin yhteistä kehittämishanketta. Hankkeen tavoitteena on olla tukemassa meidän yhteistä työhyvinvointia ja luomassa yhtenäistä työyhteisöä.

Kyselyn tavoitteena on kerätä pohjatietoa työpajoja varten. Kerätystä tiedosta muodostetaan teemoja, joita työpajoissa tullaan käsittelemään.

Kysely koostuu 4 kysymyksestä ja niihin liittyvistä apukysymyksistä. Kysely löytyy sekä näin perinteisenä paperiversiona, että liitetiedostona sähköpostistasi josta sen voit halutessasi tarpeen mukaan tulostaa. Palautathan vastuksesi minun lokerooni punaisessa kirjekuoressa. Vastauksia odotan **viimeistään 31.1.2018** mennessä.

Kyselyyn vastataan anonymisti. Saadut vastaukset tullaan keräämään koko taloa koskevaksi yhteenvedoksi, joka esitellään kaikille sen valmistuttua. Yhteenvedon tekemisen jälkeen yksittäisiä vastauksia ei enää käsitellä. Hankkeen jälkeen, kerätyt vastaukset tullaan tuhoamaan asianmukaisesti.

Kyselyn kysymykset löytyvät tämän paperin kääntöpuolelta...

Terveisin

Rami Törmänen

Sosionomi (AMK), Sosionomi YAMK-opiskelija

rami.tormanen@turku.fi

**Vastaa neljään lihavoituun kysymykseen. Pääkysymystä seuraavat pienemmät apukysymykset, joiden tarkoitus on olla pohdintasi ja ajattelusi tukena. Halutessasi voit myös vastata erilliselle paperille. Tärkeää on, että vastaat kaikkiin neljään pääkysymyksiin!**

1. **Mitkä ovat työyhteisömme vahvuudet?** Miten ne näkyvät arjessamme? Missä olemme hyviä ehkä jopa parhaita? Voit pohtia asiaa niin oman osastosi kuin myös koko talon kannalta.
2. **Mitkä ovat työyhteisömme heikkoudet?** Missä tilanteissa ne huomaa ja miten ne vaikuttavat työntekoamme? Millä keinoin niitä voisi parantaa?
3. **Mitkä ovat työyhteisömme mahdollisuudet?** Mihin suuntaan voimme työyhteisönä kehittyä? Mitä meistä voi vielä tulla ja miten pääsemme tähän tavoitteeseen?
4. **Mitkä ovat työyhteisömme uhat?** Mitkä uhkaavat meitä ja työntekoamme? Nyt ja tulevaisuudessa? Pohdi sekä työyhteisön sisäisiä uhkia, että mahdollisia ulkopuolelta tulevia muutoksia.

**Muistathan palauttaa vastauksesi Ramin lokeroon VIIMEISTÄÄN 31.1. mennessä!**

**Kiitos vastauksestasi!**

## Liite 2. Työhyvinvointisuunnitelma

### Työhyvinvointisuunnitelma

#### Vastauksista yleisesti

- Vastauksia tuli todella hyvin 12kysely + 1haastattelu
- Vastauksia selkeästi pohdittu
- Ajankohtaisia aiheita
- Löytyi yhteisiä teemoja

## Tulosten esittely

- Jokaisen SWOT-alueen esittely
- Eniten vastauksia saaneet aiheet
- Työpajoja ei mahdollista toteuttaa tämän hankkeen tiimoilta
- Suunnitelma kuitenkin jo tehty
- Esitellään nämä työpaja ja toimet joilla tilanteeseen pyritään vaikuttamaan

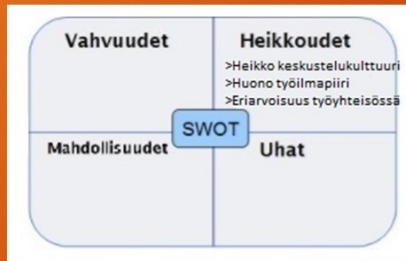
## Vahvuudet

- Selkein ja vähiten hajontaa vastausten aiheissa
- Kerrottiin kehittämismyönteisyydestä, innostuksesta, halusta kehittää, ja asioista joita jo kehitetty
- Työntekijät ammattitaitoisia, sitoutuneita, oh-työ laadukasta
- Myös työyhteisöä kuvattiin positiivisessa valossa: luottamus, joustavuus, työkaverit



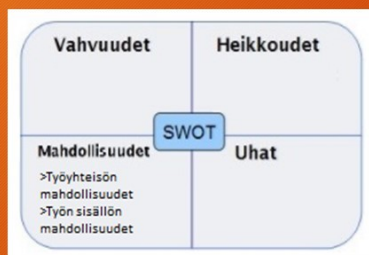


## Heikkoudet



- Eniten vastuksia koko aineistosta
- Heikko keskustelukulttuuri: palaute, tiedonkulku, tiedon avoimuus, raportointi
- Huono ilmapiiri: selän takan puhumista, kyräily, kaksinaamaisuudesta
- Eriarvoisuus: työntekijöiden ja työyhteisöjen/osastojen välillä

## Mahdollisuudet

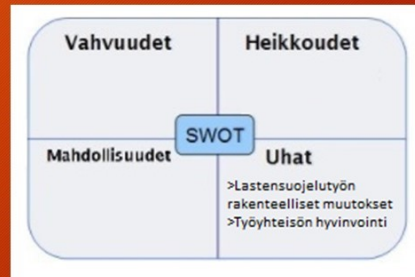


- Vaikein tulkittava (syynä kysymys?)
- Työyhteisön mahdollisuudet: potentiaalia, mahdollisuus/parantaa heikkouksia
- Työn sisällön mahdollisuudet: laadukasta, suunnitelmallista, modernia, nuori keskiössä



## Uhat

- 2 selkeää teemaa
- Työn rakenteelliset muutokset: SOTE/Turku, kilpailutus, epätietoisuus
- Työyhteisön uhat: ei saada muutosta, työssä jaksaminen, negatiivinen kehitys jatkuu
- 4 vastauksessa kuvattiin asiakkaiden muutosta negatiivisena



## Työpaja 1

- Vahvuuksien esiintuominen
- Kuvataan itse omia ja muiden vahvuuksia
- Vrt. kehittämispäivä
- Menetelmänä: post-it lappu

## Työpaja 2

- Heikkouksien esiintuominen
- Vuorovaikutuksen parantuminen
- Muutoksen mahdollisuus ja eteenpäin meneminen
- Menetelmänä: tulevaisuus muistelu (sovellettuna)

## Työpaja 3

- Mahdollisuuksien sanallistaminen
- Työyhteisön ”visio tai tavoitetilä”
- Positiivisuuden vire
- Menetelmänä: me-we-us

## Työpaja 4

- Muutoksen käsittely
- Tunteiden/epävarmuuden jakaminen
- Muutokset meidän yksikölle
- Menetelmänä: yhteinen SWOT-analyysi

## Lopuksi...

- Tulokset suuntaa antavia
- Kyselyn pääpointtina asioiden esiintuominen
- Tuodaan julkiseen keskusteluun
- Pääpaino pitää kuitenkin olla oikeassa ”työssä”
- Positiivinen vire tulevaisuuteen
- Kysyttävää...?



## TULEVAISUUDEN MUISTELU

Tulevaisuus muistelu on sosiaalityössä käytetty menetelmä, joka kuuluu ennakkodialogiin menetelmiin. Nämä menetelmät on luotu keinoksi toteuttaa erilaisten verkostojen yhteisiä palavereja niin, että osanottajat löytävät tapoja koordinoita yhteistoimintaansa. Tavoitteena on siis selkeyttää eri tahojen yhteistyötä, yhdistää verkoston voimavaroja sekä avartaa toimintamahdollisuuksia dialogisesti. Ennakkodialogeja voidaan käyttää monin eri tavoin, esimerkiksi monitoimijaisissa asiakastilanteissa, kasvatus- ja hoitosuunnitelmien muodostamisessa, koululuokkien ryhmäytymisprosessien osana, asuma-alueiden toiminnan suunnittelussa ja kuntien, toimialojen, hankkeiden sekä työyhteisöjen toiminnan suunnittelussa.

Ennakkodialogiin vahvuutena on, että ne ovat asiakaslähtöisiä, dialogin avulla ratkaisuja etsiviä yhteistyöpalavereja. Menneisyyden sijaan niissä suuntaudutaan tulevaisuuteen ja etsitään yhteistyölle uutta ymmärrystä, uusia vaihtoehtoja sekä mahdollisuuksia toimia. Tarkoitus on, että tässä käydyssä dialogissa eri osapuolten äänet saadaan tasavertaisesti esiin ja siinä rakentuu yhteinen toimintasuunnitelma. Menetelmä ei kuitenkaan sovellu tilanteisiin, joissa esimerkiksi perheen vanhemmilla on hyvin ristiriitaiset välit.

Tulevaisuus muistelua käytetään pääosin sosiaalityön asiakaspalaverissa mutta se toimii hyvin myös kehittämishankkeen menetelmänä. Tämä sen vuoksi, että menetelmässä korostuu tulevaisuuteen suuntautuminen ja parempaan tilanteeseen pyrkiminen. Lisäksi menetelmässä saadaan hiljaisempien osallistujien ääni kuuluviin. Viimeinen tärkeänä asia on myös se, että koska ihmiset muistavat ja kokevat asiat omasta näkökulmastaan, niin tulevaisuuden muistelun avulla saadaan nämä eri näkökulmat esiin ja saadaan aikaan monipuolisempia ajatuksen vaihtoja.

Tulevaisuus muistelussa on selkeästi jäsennellyt runko. Palaveria ohjaavat kaksi koulutettua vetäjää eli verkkokonsulttia.

Palaveria aloitetaan kertomalla, että ajassa siirrytään jokin tietty, aika esimerkiksi vuosi taikka puoli vuotta eteenpäin. Tämän jälkeen kukin asiaan liittyvä henkilö pohtii vuorollaan ääneen verkkokonsultin esittämiä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys on, että vuosi on kulunut ja asiat perheessäsi ovat aika hyvin. Miten ne ovat sinun kannaltasi? Toinen kysymys on, että Mitä sinä teit myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi? Mistä ja keneltä sait tukea ja millaista tukea? Kolmas ja viimeinen kysymys on, että mistä olit huolissasi villoin vuosi sitten? Mikä sai huolesi vähenemään?

Perheen jälkeen muilta palaveriin osallistujilta kysytään uudelleen toinen ja kolmas kysymys kunkin teoista ja tuesta sekä huolista ja niiden vähenemisestä. Lopuksi tehdään vielä suunnitelma mitä kuka tekee seuraavaksi ja kenen kanssa. Keskeistä menetelmässä on vuoropuhelu, jossa kuunteleminen ja puhuminen erotetaan. Jokainen puhuu vuorollaan vaan omasta puolestaan ja omista toimintamahdollisuuksistaan. Tällöin muut kuuntelevat eikä toisen puhetta saa keskeyttää tai kommentoida.

### Lähteet:

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018. Ennakointidialogit.  
[https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon\\_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/ennakointidialogit](https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/ennakointidialogit)

Kokko, R-L. & Koskimies, M. 2007. Ennakkodialogit moniammatillisena yhteistyömuotona. Dialogosten verkostopalaverien välitön palaute. Stakesin raportteja 17/2007.  
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77348/R17-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>

Eriksson, E; Arnkil, T-E. & Rautava, M. 2006. Ennakkodialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakesin työpapereita 29/2006.  
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77346/T29-2006-VERKKO.pdf?sequence=1>

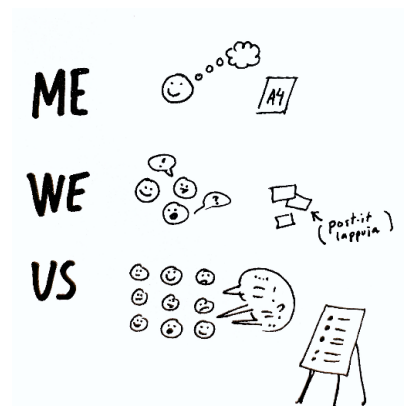
## ME-WE-US-MENETELMÄ

Me-we-us on kehittämismenetelmä, joka on tarkoitettu ryhmän tasapuoliseen aktivointiin. Se on rakenteeltaan hyvin yksinkertainen mutta sen avulla voidaan aktivoida hiljaisempia osallistujia sekä estää äänekkäitä osallistujia dominoimasta keskustelua. Sen tarkoitus on siis saada kaikki osallistumaan keskusteluun ja näin ollen jakamaan tietotaitoaan. Me-we-us menetelmästä olen nähnyt lisäksi käytettävän nimityksiä think-pair-share, MeWeUs, Me We Us ja Me/We/Us. Tässä tekstissä käytetään nimitystä me-we-us.

Me-we-us koostuu kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on yksilötyöskentelyvaihe eli "me-vaihe". Tämän aikana jokainen kirjoittaa yksin omalle paperilleen ideoita sovitusta aiheesta. Yksilötyöskentelyn vahvuutena on, että tällöin jokaisella on aikaa pohtia käsiteltävää asiaa yksin kaikessa rauhassa ja mahdollisesti myös kirjoittaa muistiinpanoja.

Tämän jälkeen seuraa pienryhmätyöskentely eli "we-vaihe", jossa tuotetut ideat kerätään posti-it lapuille pienryhmän kesken. Tässä työskentelyssä on vahvuutena se, että pienryhmätyöskentelyssä myös ujompien ja hiljaisempien on helpompi keskustella kuin koko ryhmän edessä. Tämän lisäksi on ajankäytöllisesti tehokkaampaa muodostaa monta samanaikaisesti keskustelevaa pienryhmää kuin keskusteleminen koko ryhmän kesken.

Viimeisenä vaiheena me-we-us menetelmässä on koko ryhmän "us-vaihe". Tällöin kerätään yhteen pienryhmien kasaamat post-it-laput koko ryhmän kesken esimerkiksi fläppi-tylulle. Näin ollen saadaan koko ryhmän ääni kuuluviin. Me-we-us menetelmässä on se hyvää, että jokainen sen vaihe on dokumentoitavissa.



Me-we-us prosessi.

### Lähteet:

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.